



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **Relação das Perceções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de  
Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Aluno: Ana Isa Ramos Varela, N° 50032777, [anaisavarela@gmail.com](mailto:anaisavarela@gmail.com)

Orientação Científica: Ivo Antunes Dias, [ivo.dias@europeia.pt](mailto:ivo.dias@europeia.pt)

**Abril de 2016**

## *Agradecimentos*

Ao Professor Dr. Ivo Dias pela dedicação, recomendações e orientações.

Ao COR/TOCART Carlos Paulos pela disponibilidade e pela colaboração.

Ao TCOR/TPPA Luís Queijo pela inspiração na escolha do tema.

Ao MAJ/TPAA José Severiano pelo encaminhamento e pela colaboração.

À MAJ/TMMA Sónia Figueira pelo empenho e imensa boa vontade na aplicação do questionário.

A todos os militares que direta e indiretamente contribuíram para a elaboração desta dissertação e que sem a sua preciosa ajuda e apoio, não seria possível a elaboração deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio e incentivo durante todas as fases desta investigação.

A todos os que me apoiaram e motivaram.

## Índice

I.	Introdução .....	1
II.	Revisão da Literatura .....	3
1.	Justiça Organizacional .....	3
1.1.	Definições.....	3
1.2.	Tipos de Justiça Organizacional.....	3
1.2.1.	<i>Justiça Distributiva</i> .....	4
1.2.2.	<i>Justiça Procedimental</i> . ....	6
1.2.3.	<i>Justiça Interacional</i> . ....	8
2.	Avaliação de Desempenho.....	9
3.	Percepções de Justiça na Avaliação de Desempenho .....	13
3.1.	Percepções de Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho .....	14
3.2.	Percepções de Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho .....	14
3.3.	Percepções de Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho .....	15
III.	Caracterização do Estudo .....	16
1.	Metodologia .....	16
1.1.	Objetivos. ....	16
1.2.	Instrumento.....	17
2.	Caracterização da Organização.....	19
IV.	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.....	21
1.	Análise do REAMMFA .....	22
2.	SIAMMFA.....	22
V.	Análise e Discussão de Resultados .....	26
1.	Análise de Resultados .....	26
1.1.	Introdução.....	26
1.2.	Caracterização da Amostra.....	26
1.3.	Apresentação de Resultados.....	28
VI.	Conclusões .....	45
1.	Conclusões .....	45
2.	Limitações ao estudo.....	47
3.	Pistas para Investigação Futura.....	48
VII.	Bibliografia.....	50
VIII.	Anexos .....	63

*Índice dos quadros*

Figura 1. Efetivos da Força Aérea 2014.....	20
---------------------------------------------	----

## *Índice dos gráficos*

Tabela 1. Componentes da Justiça Organizacional .....	4
Tabela 2. Afirmções de Justiça Distributiva.....	17
Tabela 3. Afirmções de Justiça Procedimental.....	18
Tabela 4. Afirmções de Justiça Interacional.....	18
Tabela 4. Afirmções de Justiça Interacional (cont.) .....	19
Tabela 5. Distribuição por vínculo .....	20
Tabela 6. Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas e profissionais. ....	27
Tabela 7. Médias de Justiça Organizacional .....	28
Tabela 8. Distribuição da amostra quanto à formação. ....	28
Tabela 9. Distribuição da amostra quanto às ações de sensibilização. ....	29
Tabela 10. Preparação dos avaliadores, e o conhecimento que possuem para descriminarem as avaliações dos militares de diferentes categorias ou postos.....	30
Tabela 11. Nível de conhecimento relativo ao REAMMFA e aos fatores de avaliação da FAI .....	30
Tabela 12. Implicações do sistema de avaliação nas carreiras (funcional e vertical) e nível de satisfação com o sistema de avaliação individual .....	31
Tabela 13. Teste t-student para cada dimensão atendendo à formação .....	32
Tabela 14. Teste t-student para cada dimensão atendendo à categoria.....	33
Tabela 15. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão tendo em conta a idade.....	34
Tabela 16. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias.....	35
Tabela 17. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço. 35	
Tabela 17. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço. (cont.) .....	36
Tabela 18. Coeficiente de Alfa de Cronbach .....	36
Tabela 19. Perceções de Justiça Distributiva .....	37
Tabela 19. Perceções de Justiça Distributiva (cont.).....	38
Tabela 20. Perceções de Justiça Procedimental .....	38
Tabela 20. Perceções de Justiça Procedimental (cont.).....	39
Tabela 21. Perceções de Justiça Interacional .....	40
Tabela 21. Perceções de Justiça Interacional (cont.).....	41
Tabela 22. Perceções de Justiça Informacional.....	42
Tabela 23. Perceções de Justiça Organizacional .....	44

### *Lista das Abreviaturas*

CESFA	–	Conselho de Especialidades da Força Aérea
CPESFA	–	Comando do Pessoal da Força Aérea
CSDFA	–	Conselho Superior de Disciplina da Força Aérea
CSFA	–	Conselho Superior da Força Aérea
DP	–	Direção de Pessoal
EMFA	–	Estado Maior da Força Aérea
FAI	–	Ficha de Avaliação Individual
FA	–	Força Aérea
GRH	–	Gestão de Recursos Humanos
MDN	–	Ministério da Defesa Nacional
QP	–	Quadro Permanente
REAMMFA	–	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SIAMMFA	–	- Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea

## *Resumo*

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações para aprovisionar os programas de desenvolvimento, distribuição de recompensas e, também, para fornecer uma percepção de justiça aos trabalhadores em relação às suas tarefas, aos postos de trabalho, à organização, às chefias e aos departamentos. É um processo contínuo através do qual a comunicação é afetivamente feita entre as chefias e os funcionários de uma organização.

O objetivo deste trabalho é explorar o sistema de avaliação de desempenho no âmbito da justiça organizacional, e, mais especificamente, dos três tipos de justiça, designadamente, a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional.

Assim, pretende-se conhecer a percepção dos militares em relação à distribuição de resultados na avaliação de desempenho, à forma como se processa a avaliação de desempenho e à dinâmica das relações na avaliação de desempenho.

A amostra deste estudo foram 231 militares, das categorias de Oficiais e Sargentos, de várias especialidades, da Força Aérea Portuguesa. Os dados foram recolhidos através de um questionário disponibilizado a todos os militares dos Quadros Permanentes da Força Aérea.

Pelos resultados obtidos, observou-se que há percepção de justiça organizacional no sistema de avaliação do mérito nos militares da Força Aérea, com coeficientes positivos em todas as dimensões de justiça. Destaca-se a justiça interpessoal, seguida da distributiva, procedimental, e informacional. Verifica-se ainda que as percepções de justiça procedimental e informacional estão muito próximas.

***Palavras-chave:*** Justiça Organizacional; Justiça Interacional; Justiça Distributiva; Justiça Procedimental; Justiça na Avaliação de Desempenho, Militares da Força Aérea Portuguesa.

## *Abstract*

The performance evaluation is used by organizations to fund development programs, reward distribution and also to provide employees a perception of justice regarding their duties, jobs, the organization, the managers and the departments. It is an ongoing process through which communication is affectively made between managers and employees of an organization.

This study objective is to explore the performance evaluation system in the context of organizational justice, and more specifically, the three dimensions of justice, namely, distributive justice, procedural justice and interactional justice.

Thus, we intend to learn the perception of the military concerning the results distribution in performance evaluation, how it is processed and its relationships dynamics.

The sample consisted of 231 military, Officers and Sergeants of various specialties, from the Portuguese Air Force. Data was collected through a questionnaire available to all permanent staff military with the Air Force.

From the results, it was observed that there is perception of Organizational Justice in the evaluation of merit of Air Force's Airmen system with positive coefficients in all dimensions of justice. There is the interpersonal justice, followed by distributive, procedural and informational. It also notes that the procedural and informational justice perceptions are very close.

**Keywords:** Organizational Justice; Distributive Justice; Procedural Justice; Interactional Justice; Fairness of Performance Appraisals, Portuguese Air Force Military Personnel.



## **I. Introdução**

Greenberg (1990a) menciona que a justiça organizacional se constitui num requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros. Este estudo tenta comparar a relevância que tem uma determinada dimensão da justiça, globalmente considerada, quando comparada com outra, também globalmente considerada, focado na avaliação de desempenho.

Este estudo baseia-se no Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea, regulado pela Portaria 292/94, de 17 de Maio, e pretende obter a perceção por parte dos militares em relação a este. Este estudo ganha relevância por ser elaborado posteriormente à publicação do novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado pelo Decreto-Lei nº 50/15, de 29 de Maio, do Ministério da Defesa Nacional, que foi recentemente publicado em Diário da República, tendo como alteração marcante “a criação de um sistema comum de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas, dirimindo a possibilidade de distorções nos fluxos de quadros equiparáveis entre ramos, e a possibilidade do militar, por opção individual, transitar para um modelo horizontal de carreira, garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização” (Decreto-Lei nº 50, 2015). Assim, neste quadro de desenvolvimento de um novo e melhorado sistema de avaliação, é pertinente colocar a questão do ponto de vista dos avaliados, de forma a obter a perceção que é muitas vezes desconhecida por quem desenha o sistema.

Deste modo, e tendo como suporte teórico os pressupostos de Adams (1965) para a justiça distributiva, os de Leventhal (1980) e de Gilliland (1993) para a justiça procedimental, os de Bies e Moag (1986) para a justiça interacional, e com base nos resultados dos estudos internacionais de Greenberg (1986b) e dos estudos nacionais de Lamego (1997) sobre os determinantes de justiça na avaliação de desempenho, com este trabalho, pretende-se perceber concretamente se, na opinião dos militares, o processo que regula o seu sistema de avaliação de desempenho segue as regras e princípios específicos da justiça procedimental, distributiva e interacional, que definem um processo como sendo justo.

O objetivo deste estudo é perceber como os militares percecionam o sistema de avaliação de desempenho no âmbito da justiça organizacional e conhecer o nível de satisfação em relação à sua avaliação, constituindo, desta forma, a questão principal de investigação “*Como é percecionado o sistema de avaliação do mérito dos militares da Força Aérea do ponto de vista de justiça organizacional?*”.

Assim, os objetivos específicos em estudo são:

- 1- Conhecer a percepção dos militares quanto aos resultados alcançados com o sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça distributiva);
- 2- Conhecer a percepção dos militares sobre como se processa o sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça procedimental);
- 3- Conhecer a percepção dos militares sobre as dinâmicas na relação entre os militares no sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça interacional);
- 4- Perceber se os elementos de justiça organizacional são dependentes das características dos militares que os percebem, em termos de categoria, idade, habilitações literárias ou tempo de serviço.

No sentido de estruturar e calendarizar da melhor forma esta investigação, a primeira parte será de investigação bibliográfica das variáveis em estudo. De seguida apresenta-se a organização em estudo bem como todas as questões relacionadas com o sistema de avaliação de desempenho alvo do estudo. Depois de recolhidos os dados, foi efetuada uma apresentação de resultados e respetiva interpretação e conclusões.

Em termos de cronograma, cumprindo o planeado, no primeiro semestre foi desenhada toda a estrutura teórica da investigação, o modelo de investigação a utilizar na recolha e na análise de dados, bem como a preparação dos questionários e aprovação pela instituição.

No segundo semestre, completadas as fases atrás mencionadas, foi a efetiva recolha de dados e respetivo tratamento estatístico, bem como a sua análise e interpretação. Por fim, foi elaborada a discussão dos resultados e a nomeadas as conclusões, também no segundo semestre.

## **II. Revisão da Literatura**

### **1. Justiça Organizacional**

#### **1.1. Definições.**

A justiça organizacional refere-se ao “tratamento justo e ético dos indivíduos numa organização” (Cropanzano, 1993). De acordo com Greenberg (1990b), a justiça organizacional é “o termo comumente utilizado pelos psicólogos organizacionais para se referirem ao modo justo e imparcial como as organizações tratam os seus colaboradores”. O dicionário define justiça como virtude moral que inspira o respeito pelos direitos de cada pessoa e a atribuição do que é devido a cada um; equidade (Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico da Porto Editora). No entanto, no dia-a-dia, o termo justiça é utilizado para o que devemos fazer ou retidão.

Nas pesquisas de ciências organizacionais, a justiça é considerada um constructo social que significa que um ato é considerado justo se for percebido como tal para os indivíduos, com base na pesquisa empírica (Cropanzano & Greenberg, 1997). Eticamente, um ato pode ser definido como justo através de comparação com o sistema filosófico predominante. Contudo, não existe acordo sobre qual deve ser esse sistema filosófico, porque são defendidas diferentes regras por pessoas com diferentes papéis (Colquitt et al., 2001). Na pesquisa sociopsicológica, a justiça é essencialmente um conceito atitudinal. Um acontecimento, uma ação, ou uma decisão é julgada como justa ou injusta com base nas crenças individuais sobre a decisão e os seus valores, ou sistema normativo de como a decisão se relaciona com essas crenças (Bies, 1987).

A justiça no âmbito organizacional, em particular, pode ser descrita como salientando os antecedentes e as consequências de dois tipos de percepções subjetivas que inclui a justiça: (1) na distribuição de resultados e alocações e (2) nos procedimentos para determinar essa distribuição de resultados e alocações. Estas formas de justiça são tipicamente referentes à *justiça distributiva* (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal 1976) e à *justiça procedimental* (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975), respetivamente.

#### **1.2. Tipos de Justiça Organizacional.**

A taxonomia mais frequentemente utilizada para descrever a justiça organizacional é a *justiça distributiva* e a *justiça procedimental* (Cropanzano & Folger, 1991). Considerando que a justiça distributiva se refere à justiça na distribuição dos resultados ou alocações (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976), a justiça procedimental refere-se à

justiça dos procedimentos usados para determinar a distribuição de resultados ou de alocações (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980; Thibaut & Walker, 1975). Todavia, um terceiro tipo de justiça denominada *interacional* foi também admitido (Bies & Moag, 1986). Foi considerado como uma extensão da justiça procedimental e está associada com o lado humano das práticas organizacionais. Apesar destes três tipos de justiça estarem correlacionados, são aceites como dimensões distintas do constructo de justiça (Erdogan, 2002).

**Tabela 1. Componentes da Justiça Organizacional**

1. Justiça Distributiva: Adequação de resultados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Equidade: Recompensa dos trabalhadores com base nas suas contribuições.</li> <li>– Igualdade: Proporcionar a cada trabalhador aproximadamente a mesma compensação.</li> <li>– Necessidade: Garantir benefícios com base nas necessidades pessoais do trabalhador.</li> </ul>
2. Justiça Procedimental: Adequação do processo de alocação.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consistência: Todos os trabalhadores são tratados da mesma forma.</li> <li>– Sem enviesamento: Nenhuma pessoa ou grupo é separado por discriminação ou abusos.</li> <li>– Precisão: As decisões são baseadas em informações precisas.</li> <li>– Representação de todos os afetados: As partes interessadas adequadas intervêm nas decisões.</li> <li>– Correção: Existem processos de reclamação e outros mecanismos de correção de erros.</li> <li>– Ético: As normas de conduta não são violadas.</li> </ul>
3. Justiça Interacional: Adequação de tratamento que se recebe das figuras de autoridade.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Justiça Interpessoal: Tratamento dos trabalhadores com dignidade, cortesia e respeito.</li> <li>– Justiça Informacional: Partilha de informação relevantes com os trabalhadores.</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Cropanzano, Bowen, and Gilliland (2007)

### **1.2.1. Justiça Distributiva.**

Antes de 1975, a pesquisa sobre justiça organizacional foi primariamente relacionada apenas com a justiça distributiva. A justiça distributiva, baseada na Teoria de Equidade de Adams (1965), refere-se genericamente à comparação entre os *outcomes* recebidos e os *inputs* investidos por indivíduos de um mesmo grupo. Os *outcomes* correspondem a consequências positivas (recompensas) ou negativas (custos) decorrentes das relações interpessoais, e os *inputs*, às contribuições pessoais (esforço, trabalho, dinheiro etc.) que possibilitam gerar algum tipo de recompensa.

O foco principal de Adams era nas percepções individuais de justiça referentes aos resultados, como o salário ou a avaliação de desempenho (Deutsch, 1985). Quando os indivíduos percebem iniquidade, modificam o esforço, ou mudam a sua percepção dos *inputs* ou dos *outcomes*. Adams usou a estrutura da Teoria da Troca Social para avaliar a justiça. Adams (1965) considerava que as pessoas não estavam muito preocupadas com o nível absoluto dos seus resultados, mas sim com justiça dos seus resultados. De modo a determinar essa justiça, ele sugeriu o cálculo de um rácio entre as contribuições ou *inputs* do próprio (e.g., habilitação, inteligência e experiência) e os seus resultados e depois compará-lo com o rácio de outros. Enquanto recomendava a regra da equidade, Adams era claro quanto à subjetividade deste processo, mesmo contendo componentes objetivos. Noutras palavras, a avaliação que os colaboradores fazem da justiça distributiva não é objetiva, mas baseada em percepções, explicação pela qual é baseada, principalmente, na Teoria de Equidade (Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998).

Adicionalmente à regra da equidade sugerida por Adams (1965), Leventhal (1976) também identificou várias outras regras de alocação, como a de igualdade e a de necessidade. A *regra da necessidade* sugere que os colaboradores devem receber *outputs* baseados nas suas necessidades (Conlon, Porter & Parks, 2004; Leventhal, 1976). A investigação revelou também que diferentes contextos, diferentes objetivos organizacionais e diferentes interesses pessoais podem estimular a utilização ou a dominância de regras de alocação específicas (Deutsch, 1975). De qualquer forma, o propósito basilar dos modelos de alocação é de alcançar a justiça distributiva (Colquitt et al., 2001). Por causa da variedade dos níveis de avaliação dos colaboradores, a regra da equidade é mais perceptível para trabalhadores de organizações com fins lucrativos (Cobb, Folger & Wooten, 1995; Kilbourne, O'Leary-Kelly & Williams, 1996; Leventhal, 1976). Este método de distribuição de recompensas é, na generalidade, aceitável, porque parece justo recompensar os indivíduos em relação à sua efetiva contribuição para a organização (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Leventhal, 1976): aqueles que contribuem mais são melhor recompensados, enquanto aqueles que contribuem menos serão compensados em concordância.

Apesar da regra de igualdade ser geralmente percebida como justa e sabiamente utilizada, os indivíduos ainda variam a sua percepção de práticas justas ou injustas. Quando percebem uma justa distribuição de recursos, os indivíduos tendem a estar mais satisfeitos com os seus próprios resultados, o que resulta no aumento da satisfação com o salário e com a experiência no trabalho em geral (McFarlin & Sweeney, 1992). Por outro lado, quando os trabalhadores percebem injustiça, estes podem começar a demonstrar comportamentos contraproducentes

(Greenberg 1990a) ou negligentes ou baixar a qualidade do seu trabalho (Cowherd & Levine, 1992). Porque a justiça distributiva se foca nos resultados, quando é percebida injustiça em relação a algum dos desses resultados, é provável que afete as emoções das pessoas (e.g., raiva, alegria, culpa ou orgulho) (Weiss, Suckow & Croponzano, 1999), cognições (e.g., *inputs* e *outcomes* cognitivamente distorcidos de si próprio ou de outros) (Adams, 1965; Austin & Walster, 1974; Walster, Walster & Berschied, 1978) e, por último, o seu comportamento (e.g., retração ou menor desempenho).

### ***1.2.2. Justiça Procedimental.***

A justiça procedimental refere-se à percepção de justiça do processo ou dos procedimentos utilizados para determinar resultados organizacionais (Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988). O estudo sobre justiça sofreu uma mudança similar, quando a pesquisa em Psicologia Social passou de realçar simplesmente os resultados de alocação de recompensas e de justiça distributiva, a dar ênfase ao processo pelo qual se fazem alocações, i.e., justiça procedimental (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). A justiça organizacional deixou de ser percebida apenas pelos resultados justos. Assim, adveio que, em alguns casos, os processos justos também eram importantes para decidir os resultados, podendo até ser um determinante ainda mais importante da justiça organizacional percebida (Lind & Tyler, 1988). Duas teorias explicam a significância da justiça procedimental: (1) A *Teoria de Controlo*, de Thibaut e Walker (1975), responsável por introduzir o conceito de justiça procedimental. De acordo com esta teoria, os indivíduos nas organizações querem poder controlar o que lhes acontece. Os processos justos são úteis uma vez que permitem o controlo, por parte dos colaboradores, em relação aos seus próprios resultados; (2) O Modelo de Valor do Grupo (*group-value*), de Lind e Tyler (1988), que argumenta que os indivíduos querem ser membros valiosos dos seus grupos e os processos justos são desejáveis porque refletem o valor dos indivíduos. O Modelo de Valor do Grupo afirma que os trabalhadores não se preocupam apenas com a justiça procedimental por causa dos resultados organizacionais que querem aumentar, mas também com os procedimentos utilizados para tomar decisões que transmitem o quanto a organização valoriza os seus membros (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992). É ainda sugerido que, dentro das relações laborais, “os membros do grupo preocupam-se com um tratamento neutro dos membros do grupo, com a confiança no líder e com o estatuto social no grupo” (Trevino, 1992, p.659). Os trabalhadores usam a percepção de justiça para determinar o seu valor dentro da organização (DeCremer, van Knippenberg, van Knippenberg, Mullenders & Stinglhamber, 2005; Lind & Tyler, 1988).

Embora tenha introduzido o conceito de justiça procedimental, o trabalho de Thibaut e Walker (1975) focava-se, principalmente, na reação dos indivíduos aos procedimentos seguidos durante os julgamentos legais. Contudo, o crédito vai para Leventhal e os seus colegas pela extensão do conceito de justiça procedimental para outros contextos (não legais), como cenários organizacionais (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980). Leventhal (1980) sugeriu, de forma a assegurar a justiça na tomada de decisão, que as organizações devem ter em consideração os valores e as normas básicas de grupos de pessoas relevantes para melhor compreender o que é importante e relevante para eles no ambiente de trabalho.

Uma vez que diferentes grupos, dentro de várias organizações, têm várias perspetivas e valores, isto pode ser uma tarefa difícil para os gestores (Blake & Mouton, 1984; Leventhal, 1980). Todavia, Leventhal (1980) apontou seis regras para o desenho de processos para que sejam percebidos como justos. Os processos devem: (1) Ser aplicados consistentemente a todos e ao longo do tempo – “regra da consistência”; (2) Ser livre de preconceitos, e.g., assegurar que não existem interesses pessoais – “regra da supressão da parcialidade”; (3) Assegurar que é recolhida informação precisa e utilizada na tomada de decisão – “regra da precisão”; (4) Haver um mecanismo para corrigir decisões equivocadas ou imprecisas – “regra da corrigibilidade”; (5) Conformar ao padrão ético ou moral predominante – “regra de ética”; e (6) Assegurar que as opiniões dos grupos afetados pelas decisões são tidos em consideração – “regra da representatividade”. Ainda, além destas regras, outra forma de avaliar o comportamento organizacional, para determinar se os trabalhadores deparam a justiça procedimental ou não, é a quantidade de voz que lhes é dada (Colquitt et al., 2001; Folger & Cropanzano, 1998).

Embora os três aspetos da justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) sejam diferentes, estes constructos partilham alguma associação, e.g., os trabalhadores fazem juízos subjetivos e a avaliação que fazem de uma área da justiça pode influenciar os juízos das outras (Folger & Cropanzano, 1998). Na verdade, a justiça procedimental é, tanto concetualmente, como empiricamente, distinta da justiça distributiva e da justiça interacional (Colquitt, 2001; Folger & Cropanzano, 1998): está relacionada com a justiça dos processos usados por uma organização na alocação e distribuição das recompensas e a voz dada aos colaboradores no processo de distribuição (Colquitt, 2001; Folger & Cropanzano, 1998).

A justiça procedimental referente a decisões distributivas tem uma influência substancial na atitude dos indivíduos e nas suas avaliações (Lind & Tyler, 1988). Por exemplo, a investigação sugere que a percepção de injustiça procedimental entre os trabalhadores pode levar à insatisfação e pode resultar em oposição aos esforços de mudança dentro da

organização (Cobb, Wooten & Folger, 1995; Greenberg, 1990a). Deste modo, se os colaboradores percecionarem justiça procedimental ficarão menos propensos a manifestar reações contraproducentes (e.g., mesmo quando as recompensas não são as esperadas). Mas se, por outro lado, os procedimentos são vistos como injustos, então os colaboradores ficarão mais atreitos a mostrar reações contraproducentes (Folger & Cropanzano, 1998).

A justiça procedimental supõe a associação a reações comportamentais em relação à organização, tais como comprometimento organizacional, uma vez que os procedimentos organizacionais representam a forma como a organização aloca os recursos (Martin & Bennett, 1996; Mossholder, Bennett, Kemery & Wesolowski, 1998). Por exemplo, o comprometimento organizacional e a avaliação dos supervisores pelos subordinados podem melhorar como resultado de um aumento da justiça procedimental (McFarlin & Sweeney, 1992). E, ainda, a falta de justiça procedimental pode resultar na diminuição do comportamento de cidadania organizacional e num aumento de rotatividade (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Cropanzano, 1998).

### ***1.2.3. Justiça Interacional.***

Bies e Moag (1986) introduziram o conceito de justiça interacional. É definida como a qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas esperam receber quando os procedimentos são implementados e enfatiza a importância da confiabilidade, do respeito e da justificação como critérios de justiça na comunicação interpessoal (Bies, 1987; Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Ainda, a justiça interacional trata com a parte humana das práticas organizacionais e, como tal, está relacionada com os aspetos comunicacionais entre a fonte e o recetor, como a cortesia, a honestidade e o respeito (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990).

Tem sido apontado que a justiça não é determinada apenas pelas políticas e pelos processos formais da organização, os líderes são considerados também como fontes de justiça pelos seus subordinados (Cobb, Vest & Hills, 1997). Muitos investigadores focam o tratamento dos subordinados por parte dos líderes. Este tratamento é exibido pelo conteúdo da mensagem transmitida pelos líderes, bem como pela conduta do seu comportamento, como cortesia, respeito (Bies, Shapiro & Cummings, 1988; Tyler, Lind et al., 1998), ou pela forma como implementam as políticas e os procedimentos (Bies, Martin & Brockner, 1993; Cobb & Frey, 1996; Tyler & Bies, 1990).

Greenberg (1993) sugere que a justiça interacional tem duas facetas: (1) uma denominada “justiça informacional”, referente ao “fornecimento de informação sobre os procedimentos



que demonstra consideração pelas preocupações das pessoas” (Greenberg, 1993, p.84); (2) a outra, denominada “justiça interpessoal”, que diz respeito a “mostrar preocupação pelos indivíduos quanto aos resultados distributivos que recebem” (Greenberg, 1993, p.85).

A *justiça informacional* concentra-se em fornecer explicações para informar as pessoas do uso de procedimentos de uma forma específica ou para distribuir resultados de uma determinada maneira, enquanto a *justiça interpessoal* mostra a extensão de tratar as pessoas como graciosidade, porte e estima por parte daqueles envolvidos na execução dos procedimentos ou na determinação de resultados (Colquitt, 2001).

Antes, a justiça interacional era considerada como um atributo da justiça procedimental, mas emergiu como constructo independente, uma vez que é vista como distinta e com significado diferente desta (Bies & Moag, 1986; Colquitt 2001; Folger & Cropanzano 1998). A justiça interacional é uma consideração vital numa organização, dado o seu impacto nos sentimentos individuais, percepções e comportamentos resultantes. Por exemplo, considera-se que a justiça interacional melhora a atitude e a conduta dos trabalhadores em relação à fonte de determinado tratamento (Bies & Moag, 1986; Colquitt et al., 2001). E ainda, a pesquisa revela uma relação positiva entre a justiça interpessoal e o nível de confiança e a estima coletiva do grupo que experiencia o tratamento ou a interação (Colquitt, 2001). Normalmente, embora as organizações se esforcem por exhibir uma conduta justa, os trabalhadores irão percecionar alguns tipos de tratamento interpessoal como injustos e outros tipos de tratamentos como justos (Folger & Cropanzano, 1998). Tem sido referido que o tratamento interpessoal está relacionado com uma variedade de emoções que os indivíduos sentem em relação às figuras de autoridade, em resposta à sua tomada de decisão dentro de uma estrutura (Tyler, 1989).

## **2. Avaliação de Desempenho**

Na literatura, as definições de avaliação de desempenho diferem de autor para autor e dos pressupostos que cada um deles defende. Muito embora exista, nas várias definições, uma variabilidade em termos de forma, identificam-se ideias comuns entre elas. Uma delas é o facto de avaliação de desempenho ser um instrumento imprescindível na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que pode ser utilizado, por um lado, para validar os instrumentos de avaliação usados e, por outro, para determinar o contributo individual e coletivo, assinalando questões motivacionais, de desaproveitamento das capacidades do colaborador, identificação de necessidades de formação e gestão dos sistemas de processamento salarial.

Para Caetano (2008, p. 28) "administrativamente a avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e sistêmica, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou atividades específicas pelas quais são responsáveis. Conceptualmente a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização."

Uma função importante da avaliação de desempenho é a de encorajar, guiar e melhorar o desempenho do trabalhador. Para que seja eficaz, a avaliação de desempenho tem que ser relevante e os critérios de medida devem ser claros. Para ser relevante a avaliação de desempenho deve incluir todos os critérios pertinentes à apreciação de desempenho e excluir os critérios irrelevantes à performance.

Os autores Murphy e Cleveland (1991) e Cardy e Dobbins (1994) chegaram à definição tradicional de avaliação de desempenho como sendo o processo formal de monitorização dos trabalhadores. DeNisi (2000) define avaliação de desempenho como o sistema pelo qual as organizações atribuem pontuações para indicar o nível de performance de determinada pessoa ou grupo. Entretanto, Fletcher (2001) descreve, de forma mais abrangente, como sendo as atividades através das quais as organizações procuram avaliar os trabalhadores e desenvolver as suas competências, melhorar a sua performance e distribuir as recompensas. O cerne, de início, estava nas classificações atribuídas e noutras questões limitadas, com foco na mensurabilidade, no entanto, mais recentemente tem vindo a tornar-se mais abrangente e, atualmente, inclui os aspetos sociais e motivacionais da avaliação. A definição de Fletcher reflete esta mudança.

A avaliação de desempenho é um sistema de avaliação da performance de uma pessoa (ou grupo) e o processo através do qual é feita essa avaliação (Mondy, Noe & Premeaux, 2002). Jackson e Schuler (2003) descrevem-na como avaliação de performance baseada em julgamentos e opiniões de subordinados, pares, supervisores e outros gestores e ainda dos próprios trabalhadores, enquanto Bohlander e Snell (2007) vêem a avaliação de desempenho como uma tarefa regular, anualmente desenvolvida, para assistir os trabalhadores a compreenderem os seus papéis, objetivos, expectativas e o sucesso da sua performance, conduzida pelo supervisor a um subordinado. Na mesma linha, Desler (2008) dá sentido à avaliação de desempenho, como sendo qualquer procedimento que envolva a estipulação de padrões, avaliando a atual performance dos colaboradores relativamente a esses padrões, e providenciando *feedback* aos colaboradores, com o objetivo de os motivar, eliminar deficiências na performance ou continuar com desempenhos acima da média.

Vance (2006) explica que a avaliação de desempenho se destina a empenhar, alinhar e coalescer o esforço individual e de grupo para melhorar continuamente o desempenho geral da missão organizacional. Ele declarou que esta fornece uma base para identificar e corrigir as disparidades no desempenho. Assim, de acordo com este, a avaliação de desempenho é orientada para as atividades. Ele acrescenta que pode também prover de base para outras práticas de recursos humanos que tipicamente incluem: (1) pagamento de bônus, (2) formação e evolução de carreira, (3) promoções e colocações, (4) reconhecimento e recompensas, (5) ações disciplinares, e (6) identificação de critérios de seleção. O seu sucesso depende primariamente do (1) sistema e medidas (critérios); (2) cultura; e (3) as atitudes e necessidades percebidas dos participantes.

Abu-Doleh e Weir (2007) descrevem avaliação de desempenho como um processo sistemático e periódico que avalia uma performance individual no trabalho e produtividade em relação a determinados critérios preestabelecidos e objetivos organizacionais. Sem sombra de dúvida, os autores partilham da mesma opinião relativa à avaliação de desempenho ser um processo de avaliação de um indivíduo (Bohlander & Snell, 2007; Cardy & Dobbins, 1994; Desler, 2008; Murphy & Cleveland, 1991; Vallance, 1999).

A distinção entre bom e mau desempenho no trabalho é importante para que a organização funcione eficazmente (Ilgen & Feldman, 1983). De acordo com Muczyk e Gable (1987), o elevado grau de sucesso ou insucesso de qualquer organização depende de como esta gere a performance dos seus colaboradores. Seria impossível para uma organização alcançar os seus objetivos, por exemplo, pagar um bônus aos melhores trabalhadores, identificar os indivíduos que reúnem condições para a promoção, justa causa para despedimento por mau desempenho, e implementar um planeamento de recursos humanos com sucesso, se os gestores não considerarem de premente importância a melhoria da avaliação de desempenho na organização. Até à data, é argumentado que todos os sistemas de avaliação de desempenho criados pelas empresas contêm deficiências que impedem os mesmos de alcançar os seus objetivos com sucesso.

Uma avaliação de desempenho eficaz requer tempo e esforço por parte dos gestores, recolha de informação constante e receção de *feedback* dos trabalhadores. Alguns gestores não consideram a tarefa séria ou não reúnem as competências necessárias para efetuar a avaliação de desempenho e fornecer *feedback* devidamente (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2010). Por exemplo, alguns trabalhadores não aceitam calmamente o *feedback* que lhes é transmitido, e outros podem mesmo ficar frustrados com o sistema de avaliação de desempenho, acabando por considerá-lo injusto e inconsequente (Jackson & Schuler, 2006).

Mohrman, Resnick-West, & Lawler (1989) documentaram alguns potenciais benefícios de uma boa política de avaliação de desempenho, tal como o aumento na motivação para ter um desempenho eficaz, a obtenção de uma nova visão sobre a equipa e as chefias, a uma justa e credível distribuição de recompensas e a um incentivo ao desenvolvimento do autoconhecimento entre o pessoal, bem como perceber que tipos de atividades de desenvolvimento têm valor. Richard (2010) fundamentou que a avaliação de desempenho pode fornecer indicações sobre as necessidades de formação. No entanto, se a avaliação do desempenho for percebida como injusta, os benefícios da avaliação de desempenho podem diminuir em vez de acentuar atitudes e performances positivas por parte dos colaboradores (Thomas & Bretz, 1994).

Num estudo a 367 trabalhadores governamentais do estado de Washington, Lovrich, Shaffer, Hopkins e Yale (1980) descobriram que tanto os avaliados (58 %) como os avaliadores (71 %) acreditam que a avaliação de desempenho participativo é um método mais justo para a realização de avaliações, do que os métodos não participativos. Notaram também que, se dada a escolha, os avaliados e os avaliadores escolheriam uma avaliação participativa em vez de um tipo de sistema não participativo. Ahmed (1999) investigou a medida de eficácia que um organismo estatal utiliza para avaliar a sua função de avaliação de desempenho. Alguns dos critérios para avaliação, conforme sugerido pelos entrevistados, incluíram o impacto sobre a motivação dos funcionários, a satisfação dos funcionários com o sistema, a perceção do funcionário sobre a justiça e objetividade e o grau em que ele fornece um *feedback* adequado e relevante.

Na sua revisão de avaliação de desempenho, Bretz, Mikovich e Read (1992) indicaram que a questão mais importante, na avaliação de desempenho para as organizações, é a perceção de justiça da classificação da performance e do próprio sistema de avaliação. Os resultados obtidos sugeriram que a maioria dos trabalhadores percecionavam o sistema de avaliação de desempenho como impreciso e injusto. Skarlicki e Folger (1997) sugerem que o processo de avaliação pode tornar-se uma fonte de extrema insatisfação quando os colaboradores acreditam que o sistema é tendencioso, político ou irrelevante. Traduziu-se num grande problema para os gestores da organização se o processo de avaliação e o sistema de avaliação são vistos como imprecisos e injustos (Latham & Wexley, 1981). Landy, Barnes, and Murphy (1978) estudaram as perceções dos trabalhadores em relação à justiça e à precisão do sistema de avaliação de desempenho. Os investigadores descobriram que a frequência de avaliação, a identificação dos objetivos para eliminar pontos fracos, e o conhecimento por parte do supervisor do nível de performance e das funções do subordinado, estavam diretamente

relacionadas com a percepção de justiça e de precisão no sistema de avaliação de desempenho. Os seus resultados confirmaram as percepções tradicionalmente detidas de que a avaliação do desempenho deve ser feita o mais frequentemente possível, que o supervisor deve negociar com o trabalhador os seus objetivos e as suas responsabilidades e, que o supervisor deve dedicar tempo suficiente para observar e avaliar a performance do trabalhador.

A literatura, bem como a direção das pesquisas recentes, indica que as reações dos funcionários para com as variáveis de avaliação de desempenho, tais como a equidade e a satisfação, continuarão a desempenhar um papel na avaliação de sistemas de avaliação de desempenho. Como será discutido, a teoria da justiça organizacional também pode ser usada para ajudar a explicar as percepções de justiça da avaliação de desempenho como relacionadas com a eficácia do sistema de avaliação de desempenho.

### **3. Percepções de Justiça na Avaliação de Desempenho**

A questão basilar do estudo de Greenberg (1986a) sobre o que faz o sistema de avaliação de desempenho parecer justo foi o primeiro a aplicar a justiça organizacional à avaliação de desempenho. No seu estudo Greenberg (1986a), através de um questionário aberto, inquiriu 217 gestores intermédios do setor privado sobre qual era, para estes, o fator responsável por tornar a última avaliação de desempenho justa ou injusta. A análise factorial dos resultados indicou que solicitar contribuições dos trabalhadores, a comunicação na entrevista bidirecional de avaliação e a possibilidade de contestar ou refutar as classificações obtidas, são os responsáveis por uma proporção significativa da variação na eficácia percebida do sistema de avaliação de desempenho.

Greenberg (1986b) investigou se a percepção de justiça da avaliação de desempenho originava, ou dos resultados ou classificações que obtêm, ou da forma como estas eram atribuídas. O seu trabalho (Greenberg, 1986b) sustentou o estudo previamente elaborado por Landy, Barnes, e Murphy (1978), que mostrava que os trabalhadores provavelmente aceitariam um sistema de avaliação e acreditariam que este era justo, sob determinadas condições. De acordo com Landy e Farr (1980), uma avaliação justa é aquela que contém elementos procedimentais definidos, independentemente dos resultados das próprias avaliações. O trabalho de Folger, Konovsky e Cropanzano (1992) apoia esta descoberta documentando três fatores essenciais, i.e., aviso adequado, audição equitativa e julgamento com base em evidências foram usados para alargar a aplicação da justiça à avaliação de desempenho.

Gabris e Ihrke (2000) reportaram que a credibilidade da liderança de supervisores imediatos é significativamente associada ao facto dos funcionários perceberem os sistemas de avaliação

de desempenho como processual e instrumentalmente justos e apropriados. Boswell e Boudreau (2000) revelaram uma relação positiva significativa entre as atitudes dos trabalhadores e as avaliações de desempenho processualmente justas e ressaltou a importância que os trabalhadores colocam na justiça.

Mais recentemente, Roch e Shanock (2006) usaram a Teoria da Troca Social para incorporar as três dimensões da justiça num modelo teórico e perceberam que a justiça distributiva, procedimental e interacional estavam relacionadas com os relacionamentos sociais, tanto com a organização (i.e., justiça procedimental), como com a chefia (i.e., justiça interacional), enquanto a justiça distributiva está relacionada com a relação de troca financeira.

### **3.1. Percepções de Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho**

A justiça distributiva está profundamente enraizada na pesquisa das teorias clássicas de equidade (Adams, 1963; Homans, 1961). Existem dois tipos de forças estruturais associadas à justiça distributiva do sistema de avaliação de desempenho como resultado. O primeiro tipo é relacionado com as normas de decisão (e.g., equidade). Os recetores da distribuição, conformados às normas sociais existentes como a equidade, tipicamente vêem a distribuição como justa. Os avaliadores podem, no entanto, também sentir-se motivados a dar avaliações que sejam correspondentes a outras normas de distribuição, como a igualdade, necessidade ou estatuto social, que podem parecer injustos para aqueles que são avaliados (Leventhal, 1980). O segundo tipo de força estrutural relaciona-se com os objetivos pessoais do avaliador (e.g. para motivar, ensinar, evitar conflito ou interesse pessoal), isto é, os colaboradores podem considerar uma avaliação em particular como justa ou injusta em razão das suas percepções sobre os objetivos do avaliador. Os colaboradores podem perceber uma avaliação como justa se perceberem que o avaliador pretende motivá-los ou melhorar o desempenho e capacidades. Os objetivos, como evitar conflitos, favoritismo e política, não serão vistos como justos.

### **3.2. Percepções de Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho**

De acordo com o modelo de Leventhal (1980), o julgamento dependerá do peso relativo da percepção de justiça relativa aos componentes estruturais do procedimento de avaliação de desempenho. Três procedimentos específicos têm mostrado proeminência na pesquisa da avaliação de desempenho (atribuição de avaliadores, estabelecimento de critérios e reclamação). Landy et al. (1978), Klasson et al. (1980) e Tang e Sarsfield-Baldwin (1996) encontraram indícios que a atribuição de avaliadores influencia a percepção de justiça e a

precisão da avaliação de desempenho. Folger et al. (1992) e o trabalho empírico subsequente de Taylor et al. (1995) enfatizaram a importância do estabelecimento de critérios e da possibilidade de reclamação. Silverman e Wexley (1984) mostram que a participação na construção de escalas de avaliação ancoradas ao comportamento leva a percepções favoráveis em relação aos processos e resultados da entrevista de avaliação de desempenho.

### **3.3. Percepções de Justiça Distributiva na Avaliação de Desempenho**

A justiça interpessoal diz respeito às percepções de justiça que estão relacionadas com a forma como os avaliadores tratam os avaliados. Greenberg (1986a) mostrou que os indivíduos são muito influenciados pela sensibilidade mostrada pelas chefias e por outros representantes dentro da organização. Isto é especialmente verdade quando os avaliadores mostram preocupação com os indivíduos e pelos resultados que obtêm. Especificamente, Greenberg (1986a) descobriu que o pedido de desculpa ou outro tipo de expressões de remorso por parte do avaliador mostrou mitigar as percepções de injustiça dos avaliados.

A justiça informacional concerne às percepções de justiça baseadas na explicação das expectativas e dos padrões de *performance*, no *feedback* recebido e na justificação das decisões. Como a justiça procedimental, concentra-se nas situações que precedem a determinação de resultados, mas para a justiça informacional as percepções são determinadas socialmente em vez de estruturalmente. A informação sobre os procedimentos pode tomar a forma de explicações e justificações honestas, sinceras e lógicas relativas a qualquer componente do processo de alocação. No contexto de avaliação de desempenho, as interações mais comuns irão envolver a definição de objetivos e padrões, a rotina de *feedback*, e as explicações durante a entrevista de avaliação de desempenho.

### **III. Caracterização do Estudo**

#### **1. Metodologia**

##### **1.1. Objetivos.**

O estudo de caso é o método utilizado neste projeto. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2003).

No que se refere à quantidade de estudos de caso pesquisados e unidade ou unidades de análise, a pesquisa, neste trabalho, é o estudo de caso único holístico. O caso único é o sistema de avaliação de mérito dos militares da Força Aérea, que é o elemento decisivo a estudar. Assim, este estudo envolve um estudo de caso, de natureza quantitativa, e emprega um questionário como forma a obter resultados, encontrar combinações entre as três dimensões de justiça organizacional, utilizando a análise de dados.

O objetivo deste estudo é perceber como os militares percebem o sistema de avaliação de desempenho no âmbito da justiça organizacional, constituindo como questão principal de investigação “Como é percebido o sistema de avaliação do mérito dos militares da Força Aérea do ponto de vista de justiça organizacional?”. Assim, os objetivos específicos em estudo são:

- 1- Saber qual é a percepção dos militares quanto aos resultados alcançados com o sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça distributiva);
- 2- Saber qual é a percepção dos militares sobre como se processa o sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça procedimental);
- 3- Saber qual é a percepção dos militares sobre as dinâmicas na relação entre os militares no sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça interacional).
- 4- Perceber se os elementos de justiça organizacional são dependentes das características dos militares que os percebem, em termos de categoria, idade, habilitações literárias ou tempo de serviço.



## 1.2. Instrumento.

O instrumento de pesquisa é constituído por 30 frases de percepção de justiça organizacional da avaliação de desempenho dos militares da Força Aérea, com a utilização de uma escala, tipo Likert, de 7 pontos.

As questões foram retiradas da pesquisa realizada por Sotomayor (2006). Ao elaborar estas questões, a autora teve o cuidado de realizar uma vasta revisão de literatura sobre justiça organizacional no âmbito de avaliação de desempenho. Também teve o cuidado de realizar pré-testes, aplicar métodos estatísticos para testar a validade do instrumento. No entanto, tendo em consideração a particularidade da população em estudo, algumas questões tiveram de ser ajustadas à especificidade do seu sistema de avaliação de desempenho. Foram retiradas 2 afirmações ao questionário de Sotomayor (2006) por se tratar de uma organização militar com regras muito específicas no que concerne a partilha de informações sobre as avaliações entre os militares. Estas são absolutamente confidenciais, não sendo por isso permitido partilhá-las com os pares, conforme sugerido no questionário original.

O instrumento de pesquisa é um questionário constituído por 3 partes. A primeira parte composta por 7 itens para a avaliação sociodemográfica dos respondentes. A segunda parte, dividida em três segmentos, dizem respeito aos itens de justiça organizacional, 6 itens relativos à justiça distributiva, 8 itens relacionados com a justiça procedimental e 16 itens respeitantes à justiça interacional (Tabelas 2, 3 e 4). Por fim, na terceira parte, faz-se uma aproximação ao Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea, contando com 10 itens para avaliação do conhecimento e satisfação com o mesmo.

**Tabela 2. Afirmações de Justiça Distributiva**

<b>Justiça Distributiva</b>
A classificação obtida na sua última FAI reflete o esforço que colocou no desempenho da sua função.
A classificação obtida na sua última FAI traduz a qualidade do trabalho que executou.
A classificação obtida na sua última FAI reflete a sua contribuição para a realização dos objetivos da Força Aérea Portuguesa.
A classificação obtida na sua última FAI representa um retrato exato e justo do seu desempenho na função.
Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última FAI é adequada.
A classificação obtida na sua última FAI foi baseada em informações exatas sobre a sua função.

FONTE: Adaptado de Sotomayor (2006)

**Tabela 3. Afirmações de Justiça Procedimental**

<b>Justiça Procedimental</b>
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI foram aplicados de igual modo a todos os militares da Força Aérea Portuguesa.
Na Força Aérea Portuguesa há procedimentos adequados para rever a sua FAI, se tal for necessário.
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.
As avaliações de mérito na Força Aérea Portuguesa são conduzidas usando procedimentos justos.
Na Força Aérea Portuguesa, qualquer militar pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais, junto dos avaliadores, sobre a classificação obtida.
Os procedimentos utilizados na FAI seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os militares.
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.

FONTE: Adaptado de Sotomayor (2006)

**Tabela 4. Afirmações de Justiça Interacional**

<b>Justiça Interacional</b>
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o de forma atenciosa.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o com consideração.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o com respeito.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico foi honesto e ético ao lidar consigo.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico foi completamente franco e sincero consigo.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI seu superior hierárquico mostrou preocupação pelos seus direitos.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico comportou-se consigo de modo adequado.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.

FONTE: Adaptado de Sotomayor (2006)

**Tabela 5. Afirmações de Justiça Interacional (cont.)**

O seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback sobre as decisões que iria tomar com base na sua FAI e as implicações dessas mesmas decisões.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico explicitou, claramente, o que esperava de si.
O seu superior hierárquico comunicou-lhe os aspetos do seu desempenho que foram objeto de avaliação.
O seu superior hierárquico tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação na FAI.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback que o auxiliou a aprender como executar melhor a sua função.
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.

FONTE: Adaptado de Sotomayor (2006)

As frases de perceção de justiça organizacional utilizam uma escala de 7 pontos, considerando 1 - discordo totalmente e o 7- concordo totalmente.

Os dados foram recolhidos através de um questionário *online* e cada resposta de cada militar foi tratada como uma fonte de informação individual. Foi efetuada a proposta de estudo à organização e obtida a respetiva autorização para a recolha dos dados. Para a realização da análise e interpretação de dados será utilizado o programa estatístico SPSS v.23.

## **2. Caracterização da Organização**

A Força Aérea Portuguesa (FAP) tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças. (Decreto-Lei nº 250/14, de 29 de Dezembro, do Ministério da Defesa Nacional).

A FAP é parte integrante do sistema de forças nacional e para cumprir a sua missão realiza operações aéreas, na defesa aérea do espaço nacional. Compete-lhe, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais. A FAP foi criada em 1 de julho de 1952, constituindo-se como ramo independente, em paralelo com a Marinha e Exército, integrando as aviações incorporadas naqueles ramos.

A atividade que a FAP desenvolve “encontra-se em consonância com as orientações estratégicas definidas nos documentos matriciais da Política de Defesa Nacional, tendo sido definidos os seguintes objetivos estratégicos para o triénio 2014/2016 pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea: a. Operar e sustentar com eficácia os sistemas de armas no

cumprimento da missão; b. Promover a melhoria continuada do desempenho da Força Aérea através da gestão eficiente dos seus recursos humanos, materiais e financeiros, da otimização sistémica da Organização e do seu relacionamento exterior; c. Assegurar a edificação e a evolução das capacidades operacionais e complementares, a fim de maximizar a operacionalização do Sistema de Forças Nacional” (Força Aérea Portuguesa, 2014, p 4).

Os recursos humanos são o fator decisivo para que a Força Aérea possa cumprir a missão que lhe está atribuída. Em 2014, a Força Aérea Portuguesa contava com um total de 6.856 efetivos militares e civis no ativo. Na figura 1 podemos verificar que, em 2014, se encontravam 1679 oficiais e 2484 sargentos na efetividade de serviço.

**Figura 1. Efetivos da Força Aérea 2014**



**FONTE:** Força Aérea Portuguesa (2014)

Do total dos militares na efetividade de serviço indicados anteriormente, deve atender-se ao facto que a categoria de Sargentos, neste momento, é exclusivamente pertencente aos Quadros Permanentes (QP). No entanto, o mesmo não se verifica, nem na categoria de Oficiais, nem na de Praças. Esta última é totalmente contratada, enquanto a de Oficiais tem militares que pertencem aos QP e outros que são contratados. Assim, do efetivo indicado na figura 1, deve apenas considerar-se a percentagem pertencente ao QP, que se apresenta na tabela 2.

**Tabela 6. Distribuição por vínculo**

Recursos Humanos		2014
Vínculo	(Efetivos militares QP/Efetivos militares)	56%

**FONTE:** Força Aérea Portuguesa (2014)

#### **IV. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.**

O principal diploma que enquadra a avaliação dos militares é o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (Decreto-Lei nº 90/15, de 29 de Maio, do Ministério da Defesa Nacional), no seu Título VII, Capítulo I, artigos 81.º a 90.º.

O n.º1 do art.º 81.º refere que “a avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correta gestão de pessoal, designadamente quanto a: a) Recrutamento e seleção; b) Formação e aperfeiçoamento; c) Promoção; d) Desempenho de cargos e exercício de funções.” (Decreto-Lei nº 90, 2015, p. 3213).

No n.º5 do seu art.º 82º refere que “a avaliação individual é sempre fundamentada e está subordinada a juízos de valor precisos e objetivos, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis.” (Decreto-Lei nº 90, 2015, p. 3213).

Este diploma estabelece, no seu artigo 83º, a finalidade da avaliação individual, enunciando que esta se destina a: “a) Selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e exercício de determinadas funções; b) Atualizar o conhecimento do potencial humano existente; c) Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos; d) Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da instituição militar, tendo em conta a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional; e) Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.” (Decreto-Lei, nº 90, 2015, p. 3214).

Prevê, ainda no art.º 81º, que a avaliação seja regulamentada em cada ramo das Forças Armadas, por portaria do MDN (Decreto-Lei nº 90, 2015). Na Força Aérea é a Portaria 976/2004, de 3 de Agosto, que aprova o Regulamento de Avaliação dos Militares da Força Aérea (REAMMFA).

Concretamente, as decisões de pessoal empregam as informações da avaliação individual para sustentar os atos administrativos que envolvem os militares, designadamente em processos de promoção nas suas várias modalidades, em nomeações para diversos cargos, por exemplo em organismos internacionais, ou ainda para o desempenho de funções fora da estrutura militar. Importa também referir a importância que a avaliação individual tem para a frequência de cursos, sejam eles de formação, qualificação ou promoção. No que concerne a promoção ao posto imediato, é na modalidade de promoção por escolha que a avaliação individual assume maior relevo, pois, juntamente com outros elementos do processo individual, serve para ordenar, para efeitos de promoção ao posto seguinte, os militares de acordo com o seu mérito relativo. Na análise do mérito relativo, o Conselho de Especialidades da Força Aérea tem em

consideração, pelo menos, o posto atual e o anterior do militar, pelo que são tidos em conta todos os anos de avaliação individual que intermediaram estes.

Desta forma, entende-se o papel vital que este normativo atribui à avaliação do mérito militar, como instrumento predominante nas decisões no âmbito da GRH, no entanto a sua utilização não é exclusiva no processo de tomada de decisão, pois o EMFAR também refere taxativamente, no art.º 88.º, n.º 2, “Nenhuma avaliação individual poderá, por si só, determinar qualquer ato de administração de pessoal em matéria de promoções.” (Decreto-Lei nº90, 2015, p. 3214).

### **1. Análise do REAMMFA**

Este regulamento estabelece, no Capítulo I, as instruções para a execução do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA), o âmbito em que é aplicável e traça como objetivos o descrito no seu art.º 3.º, “a) Estabelecer as competências, atividades e procedimentos relativos à avaliação do mérito dos militares da Força Aérea; b) estabelecer as instruções para o preenchimento, tramitação e registo das fichas de avaliação individual (FAI); c) Estabelecer os modelos de FAI; d) Habilitar e sensibilizar os avaliadores para a aplicação correta dos critérios de avaliação individual.” (Portaria nº 976, 2004, p. 5061).

Este trabalho realiza-se no âmbito da Avaliação do Mérito com especial atenção à Avaliação Individual, pelo que urge expor alguns aspetos de realce em relação ao que é considerado no SIAMMFA.

### **2. SIAMMFA**

O REAMMFA, no Capítulo II, define as finalidades (art.º 4) e estrutura (art.º 5) do SIAMMFA. As finalidades do sistema, procurando a correta gestão de pessoal, de acordo com o art.º 4, são “a) Apreciar o mérito absoluto e relativo de cada militar; b) Assegurar o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades; c) Aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados; d) Aperfeiçoar as atividades de recrutamento, seleção, formação, desempenho e promoção; e) Estimular a valorização global dos avaliados, em particular o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.” (Portaria nº 976, 2004, p. 5062). Relativamente à sua estrutura, este sistema tem como base os elementos obtidos a partir de três subsistemas, a saber: (1) avaliação individual; (2) avaliação das ações de formação; e (3) outros dados constantes do processo individual.

Em virtude deste trabalho se basear na avaliação do desempenho, e porque a avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo do militar, com especial relevo para a avaliação individual, é sobre este subsistema que baseia este trabalho.

O Capítulo II do REAMMFA é dedicado à avaliação individual. Esta, de acordo com o art.º 10.º, é o principal suporte do SIAMMFA, apreciando o avaliado nas áreas militares, do desempenho e dos atributos pessoais, através da atribuição de uma classificação, de acordo com um dos cinco níveis dos descritores, a cada fator discriminado nas FAI (Ficha de Avaliação Individual). Estes fatores estão pré-estabelecidos e a classificação atribuída cinge-se ao período específico mencionado na FAI, sendo independente das avaliações anteriores. O mesmo artigo prevê que a avaliação individual se aplique a todos os militares da Força Aérea abrangidos pelo REAMMFA e constitui uma prerrogativa exclusiva e obrigatória da hierarquia funcional. Esta é obrigatória, contínua, sempre fundamentada e obrigatoriamente comunicada ao interessado.

Tendo em consideração que a avaliação de pessoas implica sempre um nível de subjetividade, uma vez que depende da perceção dos avaliadores sobre os seus avaliados, este diploma prevê, no art.º 12.º, os domínios sobre aos quais o avaliador se deve cingir. A avaliação individual subordina-se a juízos de valor precisos e objetivos, de modo a evitar avaliações enviesadas.

Este sistema tem também regras muito específicas no que diz respeito aos avaliadores, previstas no art.º 18.º. Para cada avaliação individual intervêm normalmente um primeiro, considerados os Comandantes, Diretores ou chefes diretos dos avaliados que, sendo oficial, tem que ter posto igual ou superior a Tenente e sendo Sargento, ser, pelo menos, Sargento-Ajudante e um segundo avaliador, considerado a entidade de quem depende o 1.º, mas na condição de ser, no mínimo, Comandante de Esquadra. No âmbito interno das Forças Armadas, os avaliadores dos militares do QP são, obrigatoriamente, militares do QP.

Compete ao 1.º avaliador preencher a FAI e, obrigatoriamente, fundamentar, de forma objetiva, as avaliações desfavoráveis, bem como a atribuição de qualquer nível 5, nível máximo de classificação. O 2.º avaliador deve pronunciar-se quanto ao modo como o 1.º avaliou e pode, caso discorde, atribuir os níveis de avaliação que considere justos em cada fator.

A secção III do Capítulo III do REAMMFA diz respeito à Ficha de Avaliação Individual propriamente dita. Salienta-se o facto de ser um modelo tipificado, que é aplicado a todos os

militares com alterações apenas na avaliação das Praças no que diz respeito aos fatores. Estes não são avaliados na “Capacidade de Comando e Chefia” e na “Capacidade de Planeamento”.

A avaliação dos militares incide nas áreas militares, do desempenho e dos atributos pessoais sendo que cada área se subdivide por diversos fatores. A área militar divide-se pelos fatores de Disciplina; Apresentação pessoal; Capacidade de comando e chefia; Iniciativa; Adaptabilidade; e Espírito de missão. A área de desempenho considera: Qualidade do trabalho; Conhecimentos profissionais; Relações humanas e cooperação; Utilização dos recursos; Capacidade de planeamento; Capacidade de julgamento; Capacidade de decisão; e Expressão oral e escrita. Por fim, a área dos atributos pessoais divide-se em: Cultura geral; Autodomínio; e Autoconfiança. Os avaliadores devem atribuir, em cada um dos fatores da área militar e de desempenho, uma classificação de 1 a 5, sendo o nível 1 - Mau e o nível 5 - Muito bom, e na área de atributos pessoais «Sim» ou «Não».

Relativamente às instruções de preenchimento, o art.º 23.º refere o dever do avaliador consultar sempre os fatores e descritores, bem como as instruções de preenchimento da FAI.

Resumindo, a FAI é o documento aprovado pelo REAMMFA, onde se materializa a avaliação individual dos militares da FAP na efetividade de serviço. O procedimento implica o pré-preenchimento da FAI, que corresponde à inscrição da identificação do militar e do período a avaliar em todas as folhas, sendo posteriormente entregue ao primeiro avaliador para preenchimento das classificações. Depois da ação do primeiro avaliador, a FAI segue para o segundo avaliador que terá oportunidade de subscrever a classificação dada ou fazer alterações às classificações dadas pelo primeiro avaliador, se com elas não concordar.

A referir que este Regulamento define o conceito de avaliação desfavorável. Assim, de acordo com o art.º 27.º, “constitui avaliação individual desfavorável a atribuição, pelo primeiro ou segundo avaliadores, de” um “nível 1 em qualquer fator de avaliação”, ou “mais de dois níveis 2 nos diferentes fatores de avaliação;” ou ainda, “um «Não» nos campos” de Autodomínio e Autoconfiança, “da área de «Atributos pessoais»” (Portaria 976. 2004, p.5065). Refere no seu n.º 2 que, nestes casos, o avaliador que der conhecimento duma avaliação desta natureza “deve diligenciar no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado.” (Portaria 976. 2004, p.5066).

Pela avaliação do descrito até agora, percebe-se que este diploma, no que concerne o *feedback* da avaliação, peca por escassez. No REAMMFA está previsto que o avaliador dê conhecimento da avaliação individual ao avaliado e prevê ainda, que quando esta avaliação for desfavorável, este deve procurar motivar e valorizar o avaliado, no sentido da melhoria na



sua avaliação. No entanto, estas são as únicas referências ao *feedback* da avaliação. Não prevê um procedimento concreto de *feedback*, de forma a todos os militares, independentemente da sua avaliação, recebessem obrigatoriamente *feedback* no que concerne o seu desempenho efetivo. Devia o avaliador ser obrigado a fornecer *feedback* sobre o desempenho durante o período a que diz respeito a FAI e também o que espera deste para o período futuro.

Por fim, o tratamento da avaliação está previsto nos art.ºs 31.º e 32.º do REAMMFA que definem, respetivamente, as competências do Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA) e da Direção de Pessoal (DP), relativamente ao SIAMMFA. “Compete ao CPESFA aprovar os procedimentos necessários ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da execução do SIAMMFA e à exploração dos seus resultados, para efeitos da gestão do pessoal.” (Portaria n.º 976, 2004, p.5066). À DP compete, para além de propor soluções para melhorar o sistema de avaliação, tratar dos aspetos burocráticos relativos à receção das FAI, verificação e inserção das notações, deste subsistema e dos outros já referidos, na base de dados do sistema de avaliação do mérito. Compete-lhe, ainda, fazer o tratamento estatístico, considerando o conjunto de avaliações periódicas e extraordinárias e organizar os processos dos avaliados, onde constam os elementos que constituem a base do SIAMMFA, de forma “a apoiar o Conselho Superior da Força Aérea (CSFA), o Conselho Superior de Disciplina da Força Aérea (CSDFA) e os Conselhos de Especialidades da Força Aérea (CESFA), fornecendo-lhes os elementos que solicitarem.” (Portaria n.º 976, 2004, p.5067).

Apresentado o sistema de avaliação da FA, cabe agora identificar a perceção dos militares sobre o que vigora e como é operacionalizado.

## **V. Análise e Discussão de Resultados**

### **1. Análise de Resultados**

#### **1.1. Introdução.**

Neste capítulo apresenta-se o conteúdo do estudo empírico realizado, o tratamento de dados e análise de resultados resultante do mesmo. Perante os dados obtidos, passa-se à análise estatística orientada com o objetivo de obter resultados que permitam tirar conclusões a respeito da perceção dos militares da justiça organizacional no âmbito da avaliação de desempenho.

No tratamento de dados e análise de resultados existem duas grandes áreas complementares: a estatística descritiva e a estatística inferencial ou indutiva. A primeira procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados. A segunda tem um objetivo mais ambicioso, recorrendo a métodos e técnicas mais sofisticadas. Através da estatística inferencial, com base na amostra obtida, pretende-se caracterizar a população a partir dos dados obtidos (Guimarães & Cabral, 1997).

Na análise estatística foi utilizado o S.P.S.S. (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 23 para Windows. Este *software* estatístico é compatível com bases de dados em diversos formatos e permite gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011).

#### **1.2. Caracterização da Amostra**

A amostra deste estudo é constituída por 231 militares da Força Aérea Portuguesa, sendo que 91 são Oficiais e 140 Sargentos, em que 83,1% são do sexo Masculino e apenas 16,9% são do sexo feminino.

Quanto à idade, verifica-se que as faixas etárias mais frequentes são as dos 30-35 anos e a dos mais de 46 anos, com 29% e 28,1%, respetivamente, seguindo-se a dos 36-40 anos com cerca de 20%, com 12,6% a faixa etária de 41-46 anos e com cerca de 10% a faixa etária de menor a 30 anos.

Quanto às habilitações literárias mais frequentes são o 12º ano, com cerca de 44%, 24,2% têm licenciatura e 15,2% têm mestrado. Relativamente ao posto com mais frequência, na categoria de Oficiais, são os tenentes com cerca de 12% e, na categoria de Sargentos, são os Primeiros-Sargentos com cerca de 29%.

No que concerne ao tempo de serviço as classes mais representativas são de mais de 26 anos com 31% e dos 16 a 20 anos com 23,4%. Estes resultados são apresentados na tabela 6.

**Tabela 7. Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas e profissionais.**

N=231		Frequência	%
Categoria	Oficiais	91	39,4
	Sargentos	140	60,6
Sexo	Feminino	192	83,1
	Masculino	39	16,9
Idade	Menos de 10	24	10,4
	10-15	65	28,1
	16-20	46	19,9
	21-26	29	12,6
	Mais de 26	67	29,0
Habilitações Literárias	9º ano	1	,4
	11º ano	3	1,3
	12º ano	102	44,2
	Frequência Universitária	27	11,7
	Bacharelato	7	3,0
	Licenciatura	56	24,2
	Mestrado	35	15,2
Posto	COR	2	,9
	TCOR	13	5,6
	MAJ	22	9,5
	CAP	26	11,3
	TEN	27	11,7
	ALF	1	,4
	SMOR	1	,4
	SCH	7	3,0
	SAJ	52	22,5
	1SAR	65	28,1
	2SAR	15	6,5
Tempo serviço	Menos de 30	24	10,4
	30-35	65	28,1
	36-40	46	19,9
	41-46	29	12,6
	Mais de 46	67	29,0

FONTE: Elaboração própria.

### 1.3. Apresentação de Resultados

Como se pode ver na tabela 7, todas as variáveis mostram médias superiores a 4, mas o desvio-padrão é sempre superior a 1. Para a justiça distributiva, a média é de 5,13 e o desvio padrão de 1,42, enquanto a média para a justiça procedimental é 4,69, com um desvio-padrão de 1,2, ao passo que para a justiça interacional a média é 5,22 e o desvio-padrão é 1,2.

**Tabela 8. Médias de Justiça Organizacional**

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	5,1306	1,42244
Justiça Procedimental	4,6916	1,20386
Justiça Interacional	5,2281	1,26027

FONTE: Elaboração própria

Quanto à formação na Força Aérea, apenas 26,4% afirma terem recebido formação na área de avaliação individual, enquanto 73,6% afirmam não ter recebido a referida formação. Quando questionados se concordam que o facto de não possuir formação pode afetar a qualidade que se pretende na avaliação, 65,8% concorda (ligeiramente, moderadamente ou totalmente), 19,5% não concorda nem discorda e 14,7% discorda (ligeiramente, moderadamente ou totalmente). Estes resultados estão apresentados na tabela 8.

**Tabela 9. Distribuição da amostra quanto à formação.**

N=231		Frequência	%
Teve alguma formação, na FAP, na área de Avaliação Individual?	Sim	61	26,4
	Não	170	73,6
Em que medida concorda que o facto de não possuir formação pode afetar a qualidade que se pretende na avaliação?	Discordo totalmente	13	5,6
	Discordo moderadamente	10	4,3
	Discordo ligeiramente	11	4,8
	Não concordo nem discordo	45	19,5
	Concordo ligeiramente	37	16,0
	Concordo moderadamente	49	21,2
	Concordo totalmente	66	28,6

FONTE: Elaboração própria

Não tendo formação, os militares foram questionados se tiveram alguma ação de sensibilização na área de Avaliação Individual, sendo que aumenta, relativamente à formação, para 35,1% a quantidade de militares que admitem ter tido ações de formação, no entanto existem ainda 64,9% que afirmam não ter usufruído destas ações. Como se pode ver na tabela 9, relativamente a se concordam com o facto de não ter tido ações de sensibilização podia afetar a qualidade que se pretende na avaliação, dos que responderam que não tinham tido ações de sensibilização, 75,3% concorda (ligeiramente, moderadamente ou totalmente), 9,3% não concorda nem discorda e 15,3% discorda (ligeiramente, moderadamente ou totalmente).

**Tabela 10. Distribuição da amostra quanto às ações de sensibilização.**

N=231		Frequência	%
Teve alguma ação de sensibilização, na FAP, na área de Avaliação Individual?	Sim	81	35,1
	Não	150	64,9
N=150		Frequência	%
Em que medida concorda com o facto de não possuir ações de sensibilização poder afetar a qualidade que se pretende na avaliação?	Discordo totalmente	8	3,5
	Discordo moderadamente	10	4,3
	Discordo ligeiramente	5	2,2
	Não concordo nem discordo	14	6,1
	Concordo ligeiramente	32	13,9
	Concordo moderadamente	38	16,5
	Concordo totalmente	43	18,6

FONTE: Elaboração própria

Por fim, no que concerne à qualidade que se pretende na avaliação, em relação à preparação dos avaliadores, e o conhecimento que possuem para discriminarem as avaliações dos militares de diferentes categorias ou postos, 100% da amostra considerou importante, estando divididos em 3% moderadamente importante, 13% importante e 84% muito importante, conforme resultados apresentados na tabela 10.

**Tabela 11. Preparação dos avaliadores, e o conhecimento que possuem para descriminarem as avaliações dos militares de diferentes categorias ou postos.**

N=231		Frequência	%
Em que medida considera importante a preparação dos avaliadores, e o conhecimento que possuem para descriminarem as avaliações dos militares de diferentes categorias ou postos?	Moderadamente importante	7	3,0
	Importante	30	13,0
	Muito importante	194	84,0

FONTE: Elaboração própria

Foram ainda questionados sobre o conhecimento que detêm sobre o REAMMFA e os seus fatores de avaliação das FAI, sendo que 65,4% afirma conhecer o REAMMFA e 34,6% admitem não conhecer e, no que concerne os fatores de avaliação das FAI, apenas 5,7% admite ser fraco ou muito fraco, sendo que 94,3% consideram o seu nível de conhecimento aceitável, bom ou muito bom (tabela 11).

**Tabela 12. Nível de conhecimento relativo ao REAMMFA e aos fatores de avaliação da FAI**

N=231		Frequência	%
Conhece a atual legislação sobre o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea Portuguesa (REAMMFA)?	Sim	151	65,4
	Não	80	34,6
Como considera o seu nível de conhecimento relativo aos fatores de avaliação da FAI?	Muito fraco	5	2,2
	Fraco	8	3,5
	Aceitável	54	23,4
	Bom	112	48,5
	Muito bom	52	22,5

FONTE: Elaboração própria

Em relação às implicações do sistema de avaliação nas carreiras (funcional e vertical), 17% dos militares admitem ter um conhecimento fraco ou muito fraco, 28,6% afirma deter um conhecimento aceitável e 54,2% declara possuir um conhecimento bom ou muito bom (tabela 9).

No que concerne o nível de satisfação com o sistema de avaliação individual as opiniões dividem-se, sendo que 26,8% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos, 36,8% nem insatisfeitos, nem insatisfeitos e 36,4% estão satisfeitos ou muito satisfeitos (tabela 12).

**Tabela 13. Implicações do sistema de avaliação nas carreiras (funcional e vertical) e nível de satisfação com o sistema de avaliação individual**

N=229		Frequência	%
Como considera o seu conhecimento quanto às implicações do sistema de avaliação nas carreiras (funcional e vertical)?	Muito fraco	12	5,2
	Fraco	27	11,7
	Aceitável	66	28,6
	Bom	89	38,5
	Muito bom	35	15,2
N=231		Frequência	%
Qual o nível de satisfação com o sistema de avaliação individual?	Muito insatisfeito	18	7,8
	Insatisfeito	44	19,0
	Nem insatisfeito, nem satisfeito	85	36,8
	Satisfeito	72	31,2
	Muito satisfeito	12	5,2

FONTE: Elaboração própria

### ***1.3.1. Análise fatorial.***

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para o descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2005). Por outras palavras, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor número que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum.

A análise fatorial é exploratória quando se trata a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo, ou confirmatória, quando compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria (Pestana & Gageiro, 2005). Neste estudo apenas se vai aplicar a análise fatorial exploratória.

Este questionário, que pretende avaliar a perceção dos militares sobre os componentes de justiça organizacional na avaliação de desempenho, é constituído por 30 itens. A análise fatorial exploratória agrupou estes itens em 3 fatores que explicam cerca de 74% da variabilidade total. Para se verificar a adequação dos dados para a realização da análise fatorial utilizou-se o Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O valor do KMO foi de 0,939 e no Teste de Esfericidade de Bartlett obteve-se um valor de

prova  $<0,001$  pelo que é válida a análise fatorial. Assim, os quatro fatores obtidos foram: *Justiça Distributiva* (JD) (itens 8 a 13, 16 e 17), *Justiça Procedimental* (JP) (itens 14, 15 e 18 a 21), *Justiça Interacional* (JINT) (itens 22 a 29) e *Justiça Informacional* (JINF) (itens 30 a 37). Os itens 16 e 17 registaram valores muito semelhantes em duas dimensões (distributiva e procedimental), o que significa que medem ambas as dimensões, no entanto, para a realização dos testes estatísticos que se seguem, estes itens foram considerados na dimensão para a qual foram originalmente idealizados: Justiça Procedimental.

### **1.3.2. Comparação dos valores médios para cada dimensão tendo em conta a formação na área de avaliação e a categoria.**

Com a finalidade de testar se há diferenças estatisticamente significativas nas médias de cada uma das dimensões de justiça organizacional, tendo em conta as variáveis independentes (exceto sexo, especialidade e posto), efetuaram-se testes estatísticos em concordância com o número de grupos a comparar. Assim, para comparar os valores médios de cada dimensão, tendo em conta a presença em ações de formação na área de avaliação, recorreu-se ao teste paramétrico de t-student, pois trata-se de amostras de grande dimensão. Em cada caso, foi tido em conta Teste de Levene para testar a igualdade das variâncias, apesar de se omitirem os resultados obtidos. Na tabela 13 apresentam-se os resultados obtidos para cada dimensão tendo em conta a frequência de formação sobre a avaliação. Não há diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das dimensões, pelo que se pode concluir que os valores médios dos militares que fizeram formação não diferem, de forma significativa, dos valores dos militares inquiridos que não fizeram formação, uma vez que todos apresentam uma significância superior a 0,05. A principal conclusão a reter é que os militares inquiridos com formação mostram o mesmo grau de concordância com as afirmações feitas que os militares que não frequentaram a formação.

**Tabela 14. Teste t-student para cada dimensão atendendo à formação**

Dimensão	Formação	N	Média	Desvio Padrão	Estatística de teste	Sig. (bilateral)
JD	Sim	61	5,3361	1,41601	1,317	,189
	Não	170	5,0569	1,42164		
JP	Sim	61	4,8914	1,26212	1,516	,131
	Não	170	4,6199	1,17782		
JINT	Sim	61	6,0143	1,21280	,536	,592
	Não	170	5,9221	1,13094		
JINF	Sim	61	4,7295	1,66727	1,217	,225
	Não	170	4,4309	1,63575		

FONTE: Elaboração própria



No que concerne a categoria, verificamos, na tabela 14, que na dimensão de *Justiça Distributiva* (JD) existem diferenças significativas entre categorias. Pode afirmar-se que na dimensão JD os inquiridos da categoria dos Oficiais têm opiniões mais concordantes do que os militares da categoria de Sargentos.

**Tabela 15. Teste t-student para cada dimensão atendendo à categoria**

Dimensões	Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Estatística de teste	Sig. (bilateral)
JD	Oficiais	91	5,4908	1,26109	3,270	,001
	Sargentos	140	4,8964	1,47582		
JP	Oficiais	91	4,9588	1,16831	2,759	,006
	Sargentos	140	4,5179	1,19882		
JINT	Oficiais	91	6,1113	1,15251	1,763	,079
	Sargentos	140	5,8393	1,14164		
JINF	Oficiais	91	4,6786	1,60848	1,259	,209
	Sargentos	140	4,4000	1,66610		

FONTE: Elaboração própria

### **1.3.3. Comparação dos valores médios de cada dimensão em relação à idade e às habilitações literárias.**

De seguida apresentam-se os resultados do teste de diferenças estatísticas para cada dimensão, tendo em conta a idade, habilitações, considerando os grupos com maior frequência que são o 12º ano, a licenciatura e o mestrado, e o tempo de serviço.

Pretende-se comparar três dimensões, pelo que recorreremos a uma análise de variância a um fator fixo. No entanto, como se trata de um teste paramétrico, é necessário validar os pressupostos de aplicabilidade que são relativos aos erros que devem ser normalmente distribuídos, com variância homogénea e independentes. Aplicado o teste Shapiro-Wilk, no SPSS, não foi possível validar o pressuposto da normalidade, tendo obtido  $p\text{-values} < 0,005$  e tendo falhado em todos os modelos anova obtidos. Assim, foi necessário recorrer a testes não paramétricos, em particular, ao Teste de Kruskal-Wallis.

São apresentados os testes variáveis a variável, isto é, fixando a variável idade, testando a existência de diferenças em cada uma das dimensões e assim sucessivamente.

### 1.3.4. Análise de variância para cada dimensão tendo em conta a idade

Na tabela 15 apresentamos os resultados dos Testes de Kruskal-Wallis. Existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários quando os p-values obtidos forem inferiores a 5%. Deste modo, podemos afirmar que não há diferenças significativas entre as várias dimensões tendo em consideração a idade dos militares.

**Tabela 16. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão tendo em conta a idade.**

Dimensões	Idade	Média	Desvio Padrão	Estatística de teste	Sig.
JD	Menos de 30	4,7431	1,41590	6,077	,193
	30-35	5,2795	1,34439		
	36-40	5,0797	1,19966		
	41-46	5,2471	1,28222		
	Mais de 46	5,1095	1,68414		
JP	Menos de 30	4,4010	1,32850	3,879	,423
	30-35	4,7212	1,17982		
	36-40	4,4321	1,17341		
	41-46	4,8664	,98817		
	Mais de 46	4,8694	1,26832		
JINT	Menos de 30	5,5833	1,27511	2,413	,660
	30-35	6,0346	1,08197		
	36-40	5,9022	1,06259		
	41-46	5,9828	1,32107		
	Mais de 46	6,0056	1,15970		
JINF	Menos de 30	4,1875	1,74767	3,977	,409
	30-35	4,6500	1,56206		
	36-40	4,5761	1,57177		
	41-46	4,2112	1,84231		
	Mais de 46	4,5728	1,66759		

FONTE: Elaboração própria

### 1.3.5. Análise de variância para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias.

No que concerne às habilitações literárias, foi encontrado o mesmo resultado que nas comparações anteriores, ou seja, que não há diferenças significativas entre as várias dimensões, tendo em consideração a habilitação dos militares (tabela 16).

**Tabela 17. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias.**

Dimensões	Idade	Média	Desvio Padrão	Estatística de teste	Sig.
JD	12º ano	4,8725	1,49148	5,023	,285
	Licenciatura	5,4524	1,07201		
	Mestrado	5,1286	1,57601		
JP	12º ano	4,5772	1,12039	9,946	,041
	Licenciatura	5,0558	,95284		
	Mestrado	4,4214	1,46719		
JINT	12º ano	5,8836	1,11779	2,758	,599
	Licenciatura	6,2031	,81064		
	Mestrado	5,6393	1,64517		
JINF	12º ano	4,4792	1,58203	5,406	,248
	Licenciatura	4,8616	1,34643		
	Mestrado	4,1321	1,85824		

FONTE: Elaboração própria

### **1.3.6. Análise de variância para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço.**

Atendendo ao tempo de serviço dos militares que constituem a amostra em estudo, também não se encontram diferenças estatisticamente significativas (tabela 17). O grau de concordância com as afirmações feitas não depende do tempo de serviço.

**Tabela 18. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço.**

Dimensões	Tempo de Serviço	Média	Desvio Padrão	Estatística de teste	Sig.
JD	Menos de 10	4,9430	1,17996	2,576	,631
	10-15	5,2568	1,34864		
	16-20	5,1451	1,40344		
	21-26	5,2366	1,30510		
	Mais de 26	5,1080	1,64994		
JP	Menos de 10	4,5987	1,10632	3,945	,413
	10-15	4,6858	1,24116		
	16-20	4,4769	1,27362		
	21-26	4,7621	1,06573		
	Mais de 26	4,8768	1,23716		

FONTE: Elaboração própria

**Tabela 19. Teste de Kruskal-Wallis para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço. (cont.)**

JINT	Menos de 10	5,7763	1,02550	3,319	,506
	10-15	5,8953	1,31548		
	16-20	6,0486	1,01592		
	21-26	5,9476	1,29774		
	Mais de 26	5,9859	1,17404		
JINF	Menos de 10	4,3586	1,71789	2,461	,652
	10-15	4,7770	1,40162		
	16-20	4,5255	1,72546		
	21-26	4,1895	1,69247		
	Mais de 26	4,5792	1,65740		

FONTE: Elaboração própria

### 1.3.7. Confiabilidade.

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida der sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. A fiabilidade inter-item é um teste da consistência das respostas do inquirido para todos os itens de uma medida. De acordo com Cavana, Delahaye e Sekaran (2001), o teste mais popular de confiabilidade da consistência inter-item é o Coeficiente de Alfa de Cronbach, que é usado para escalas multi-item. A tabela 18 apresenta o resumo das variáveis incluídas no presente estudo, o número de itens utilizado para a medição de cada coeficiente de variáveis e fiabilidade para cada variável. Para medir a justiça organizacional foram utilizados três variáveis, que são a *Justiça Distributiva*, a *Justiça Procedimental* e a *Justiça Interpessoal*. O número de itens para cada variável é de seis, oito e dezasseis itens, enquanto o alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) é 0.965, 0.862 e 0.951, respetivamente. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978) e de fiabilidade elevada quando  $> 90$  (Murphy & Davidsholder, 1988).

**Tabela 20. Coeficiente de Alfa de Cronbach**

Variáveis	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	N de itens
Justiça Distributiva	,965	6
Justiça Procedimental	,862	8
Justiça Interacional	,951	16

FONTE: Elaboração própria

Neste estudo o Alpha de Cronbach ultrapassou invariavelmente o valor mínimo de 0,7, sugerido para a consistência das escalas utilizadas, assumindo valores muito perto de 1 que sugere uma fiabilidade muito elevada nas três dimensões de justiça organizacional.

## 2. Discussão dos Resultados

### 2.1. Percepção de Justiça Distributiva.

A justiça distributiva, baseada na Teoria de Equidade de Adams (1965), refere-se genericamente à comparação entre os *outcomes* recebidos e os *inputs* investidos por indivíduos de um mesmo grupo. Os *outcomes* correspondem a consequências positivas (recompensas) ou negativas (custos) decorrentes das relações interpessoais, e os *inputs*, às contribuições pessoais (esforço, trabalho, dinheiro etc.) que possibilitam gerar algum tipo de recompensa. Quando os indivíduos percebem iniquidade, modificam o esforço, ou mudam a sua percepção dos *inputs* ou dos *outcomes*.

A Tabela 19 demonstra a percepção de justiça distributiva dos militares da Força Aérea, aferida por meio de seis afirmações, com uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), baseadas no instrumento de pesquisa de Sotomayor (2006), a respeito da avaliação de desempenho.

Conforme se pode verificar pelos resultados constantes na Tabela 19, de forma geral, os militares da Força Aérea apresentam valores razoáveis de percepção de justiça distributiva na avaliação de desempenho. Isto indica que consideram justa a avaliação que receberam do seu avaliador. Consideram que esta avaliação reflete o esforço que colocaram no desempenho da sua função, a qualidade do seu trabalho, da sua contribuição para a realização dos objetivos da Força Aérea, o seu real desempenho, um retrato exato e justo do seu desempenho, adequado e com informações exatas sobre seu trabalho.

**Tabela 21. Percepções de Justiça Distributiva**

Afirmações	Média
A classificação obtida na sua última FAI reflete o esforço que colocou no desempenho da sua função.	5,36
A classificação obtida na sua última FAI traduz a qualidade do trabalho que executou.	5,26
A classificação obtida na sua última FAI reflete a sua contribuição para a realização dos objetivos da Força Aérea Portuguesa.	5,14

FONTE: Elaboração própria

**Tabela 22. Percepções de Justiça Distributiva (cont.)**

A classificação obtida na sua última FAI representa um retrato exato e justo do seu desempenho na função.	4,94
Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última FAI é adequada.	5,10
A classificação obtida na sua última FAI foi baseada em informações exatas sobre a sua função.	4,97
Total	5,13

FONTE: Elaboração própria

De modo geral, infere-se que os militares da Força Aérea possuem uma percepção positiva de *Justiça Distributiva* na sistemática de avaliação de desempenho da organização. Consideram justas as classificações da última FAI atribuídas pelo superior hierárquico, particularmente, conforme apontado por Sotomayor (2007), nos aspetos como a adequação da classificação obtida em função do esforço desenvolvido, das suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais e do seu desempenho.

## 2.2. Percepção de Justiça Procedimental.

A *Justiça Procedimental* refere-se à “percepção de justiça do processo ou dos procedimentos utilizados para determinar resultados organizacionais” (Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988). No contexto analisado, refere-se aos procedimentos e aos mecanismos para a realização da avaliação de desempenho. Na Tabela 20 apresenta-se a percepção de *Justiça Procedimental* dos militares a partir de oito afirmações.

**Tabela 23. Percepções de Justiça Procedimental**

Itens	Média
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI foram aplicados de igual modo a todos os militares da Força Aérea Portuguesa.	4,15
Na Força Aérea Portuguesa há procedimentos adequados para rever a sua FAI, se tal for necessário.	4,41
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.	5,15
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	5,38
As avaliações de mérito na Força Aérea Portuguesa são conduzidas usando procedimentos justos.	3,81
Na Força Aérea Portuguesa, qualquer militar pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais, junto dos avaliadores, sobre a classificação obtida.	5,46

FONTE: Elaboração própria

**Tabela 24. Percepções de Justiça Procedimental (cont.)**

Os procedimentos utilizados na FAI seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os militares.	3,89
Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	5,28
Total	4,69

FONTE: Elaboração própria

Como se pode observar na Tabela 20 a percepção de *Justiça Procedimental* dos militares, no contexto da avaliação do mérito, apresenta um total médio de 4,69, representando um resultado médio de percepção de justiça. Na dimensão procedimental da justiça organizacional, a percepção de justiça está ancorada na percepção que os militares têm sobre o modo como são conduzidos os processos, nomeadamente, no que concerne a ser ou não aplicado com as mesmas regras para todos, a ser enviesado, a existência de mecanismos de reclamação, entre outros.

Esta percepção de justiça foi a que mais apresentou situações em que os respondentes assinalaram a opção, nem concordo, nem discordo. Isso mostra que, em algumas situações, há indiferenças quanto a alguns aspetos.

De acordo com o grau de concordância atribuído pelos respondentes, constata-se que em duas situações há uma frágil percepção de justiça de alguns militares, ou seja, não há percepção de justiça. Constata-se que os militares não percebem justiça em termos das avaliações serem conduzidas usando procedimentos justos e das avaliações seguirem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos.

Por outro lado, destaca-se o facto de perceberem justiça no que concerne às avaliações não serem influenciadas por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no desempenho, de respeitarem os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade, de ser possível pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida e de existirem procedimentos adotados que permitam contestar a classificação obtida.

Leventhal (1980) apontou seis regras para o desenho de processos para que sejam percecionados como justos. Os processos devem: (1) Ser aplicados consistentemente a todos e ao longo do tempo – “regra da consistência”; (2) Ser livre de preconceitos, e.g., assegurar que não existem interesses pessoais – “regra da supressão da parcialidade”; (3) Assegurar que é recolhida informação precisa e utilizada na tomada de decisão – “regra da precisão”; (4) Haver um mecanismo para corrigir decisões equivocadas ou imprecisas – “regra da

corrigibilidade”; (5) Conformar ao padrão ético ou moral predominante – “regra de ética”; e (6) Assegurar que as opiniões dos grupos afetados pelas decisões são tidos em consideração – “regra da representatividade”.

Depreende-se que nas duas situações que não houve percepção de justiça, uma ou mais regras procedimentais não foram consideradas na organização.

Ressalta-se que, de maneira geral, os militares percebem justiça nos procedimentos utilizados pela Força Aérea Portuguesa no sistema de avaliação de desempenho.

### 2.3. Percepção de Justiça Interacional.

Bies e Moag (1986) introduziram o conceito de *Justiça Interacional*. É definida como a qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas esperam receber quando os procedimentos são implementados e enfatiza a importância da confiabilidade, do respeito e da justificação como critérios de justiça na comunicação interpessoal (Bies, 1987; Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Ainda, a *Justiça Interacional* trata com a parte humana das práticas organizacionais e, como tal, está relacionada com os aspetos comunicacionais entre a fonte e o recetor, como a cortesia, a honestidade e o respeito (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). No caso desta pesquisa, diz respeito ao tratamento dispensado pelo superior hierárquico aos seus subordinados no processo de tomada de conhecimento da classificação das FAI. Na Tabela 21 apresenta-se a percepção de *Justiça Interpessoal* dos militares na avaliação de desempenho baseada em oito assertivas.

**Tabela 25. Percepções de Justiça Interacional**

Itens	Média
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o de forma atenciosa.	6,06
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o com consideração.	6,03
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o com respeito.	6,23
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico foi honesto e ético ao lidar consigo.	5,98
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico foi completamente franco e sincero consigo.	5,79

FONTE: Elaboração própria



**Tabela 26. Percepções de Justiça Interacional (cont.)**

Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI seu superior hierárquico mostrou preocupação pelos seus direitos.	5,45
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios.	5,94
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico comportou-se consigo de modo adequado.	6,10
Total	5,95

FONTE: Elaboração própria

Pode observa-se na Tabela 21 que os militares apresentam um resultado elevado nesta dimensão, com média de 5,95 de percepção de *Justiça Interpessoal*, mostrando que há forte percepção de justiça. Na Força Aérea Portuguesa verificou-se se, durante o processo de tomada de conhecimento da FAI, o superior hierárquico tratou com respeito, consideração, ética e honestidade os seus subordinados.

Esta percepção de justiça está relacionada com a relação entre superior hierárquico e subordinado, podendo ser o motivo pelo qual os profissionais saem das organizações, caso não apresentem uma percepção de *Justiça Interpessoal*. E contribui, ainda, para mitigar os efeitos da falta de percepção de *Justiça Distributiva* ou de *Justiça Procedimental*, uma vez que é reconhecidamente responsável pelo aumento do seu compromisso face ao seu superior hierárquico. Foi, até esta parte, a dimensão que apresentou maior percepção de justiça.

No processo de avaliação de desempenho, a percepção de *Justiça Interpessoal* decorre do tratamento concedido pelo superior hierárquico, ou seja, se trata o subordinado de forma atenciosa, com consideração e respeito, se é honesto e ético, franco e sincero, se demonstra preocupação com os direitos dos subordinados, se evita fazer observações ou comentários impróprios, e, se apresenta comportamento adequado.

A *Justiça Informacional* é uma desconstrução da *Justiça Interacional* e concentra-se em fornecer explicações para informar as pessoas sobre o motivo pelo qual foram utilizados determinados procedimentos e de determinada maneira ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de determinado modo (Colquitt, 2001). A *Justiça Interacional* trata com a parte humana das práticas organizacionais e, como tal, está relacionada com os aspetos comunicacionais entre a fonte e o recetor, como a cortesia, a honestidade e o respeito (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Apresenta-se na Tabela 22 a percepção de *Justiça Informacional* dos militares na avaliação de desempenho com base em oito assertivas.

**Tabela 27. Percepções de Justiça Informacional**

Itens	Média
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.	5,02
O seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback sobre as decisões que iria tomar com base na sua FAI e as implicações dessas mesmas decisões.	4,56
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico explicitou, claramente, o que esperava de si.	4,79
O seu superior hierárquico comunicou-lhe os aspetos do seu desempenho que foram objeto de avaliação.	4,86
O seu superior hierárquico tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação na FAI.	4,80
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado.	4,11
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback que o auxiliou a aprender como executar melhor a sua função.	4,09
Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.	3,85
Total	4,51

FONTE: Elaboração própria

Constata-se na Tabela 22 que os militares apresentam um resultado médio de 4.51 de percepção de *Justiça Informacional* na avaliação de desempenho. As percepções de *Justiça Informacional* na avaliação de desempenho referem-se à adequação das explicações fornecidas pelo superior hierárquico, não só no que se refere à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também às explicações e ao *feedback* contínuo que lhe fornece. A *Justiça Informacional*, como a *Justiça Procedimental*, concentra-se nas situações que precedem a determinação de resultados, mas para a justiça informacional as percepções são determinadas socialmente em vez de estruturalmente.

Os dados apresentados evidenciam que os militares não possuem percepção de justiça na assertiva “o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.”. É visível a baixa concordância com a assertiva “o seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback que o auxiliou a aprender como executar melhor a sua função.”.

Esta percepção foi a que apresentou menor valor médio entre as dimensões de justiça. Para aumentar a percepção de justiça informacional na avaliação de desempenho é necessário que os militares avaliados conheçam o fundamento da sua classificação, precisam compreender o

motivo de uma decisão que lhes diz respeito, a fim de avaliá-la como justa ou injusta. Portanto, no processo de tomada de conhecimento da FAI é necessário prover explicações, *feedback* e esclarecimentos acerca do resultado.

A tomada de conhecimento das classificações na FAI é obrigatória por lei, no entanto, esta não especifica a forma como deve ser feita. O processo de tomada de conhecimento das FAI e o fornecimento de *feedback* depende do superior hierárquico que avalia. As pessoas avaliadas devem conhecer os resultados das avaliações de desempenho, saber como foi seu desempenho, o que precisa ser aperfeiçoado. A forma como este procedimento é realizado pode influenciar nas percepções de justiça organizacional.

#### **2.4. Análise Conjunta das Percepções de Justiça Organizacional.**

A Tabela 23 contém a síntese das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos militares da Força Aérea.

Na Tabela 23, nota-se que há percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho por parte dos militares em todas as dimensões. Destaca-se a justiça interpessoal, seguida da distributiva, procedimental, e informacional. Verifica-se ainda que as percepções de justiça procedimental e informacional estão muito próximas. Sotomayor (2006) menciona que a justiça distributiva é mais influente, na determinação da satisfação dos indivíduos com os resultados de uma decisão. Por sua vez, a informacional sobressai na adequação e pertinência das justificações fornecidas pelos avaliadores sobre as decisões.

Para cada perspectiva de justiça organizacional foi apresentado um conjunto de assertivas relativas ao contexto de avaliação de desempenho extraídas da pesquisa de Sotomayor (2006), em que o militar foi solicitado a indicar a sua percepção de justiça. A interpretação do resultado é que, quanto maior o número indicado na escala de 1 a 7, maior é a percepção de justiça. Os valores entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça, tornando-se esta mais forte à medida que se aproxima de 7. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil, sendo que a percepção torna-se mais frágil quanto mais próxima estiver de 1. Já os valores entre 4 e 4,9 podem representar certa indiferença ou desconfiança do indivíduo naquele momento.

**Tabela 28. Percepções de Justiça Organizacional**

Dimensões	Média
Justiça Distributiva	5,13
Justiça Procedimental	4,69
Justiça Interacional	5,95
Justiça Informacional	4,51

FONTE: Elaboração própria

Atendendo aos níveis de percepção de justiça identificados na tabela 23, conclui-se que no âmbito da avaliação individual os militares percebem maior justiça na dimensão interacional, o que indica que os superiores hierárquicos, aquando da tomada de conhecimento das FAI, pelo avaliado assumem um comportamento humano e respeitador para com este último. No entanto, na dimensão da *Justiça Informacional*, os militares apresentam uma certa desconfiança, motivada pelo facto de não existirem objetivos preestabelecidos nem *feedback* relevante sobre o desempenho efetivo do militar avaliado. A dimensão procedimental da justiça organizacional é percebida também com indiferença, que pode estar relacionada com a falta de conhecimento por parte do avaliado, admitido nos resultados das questões sobre conhecimento, ou ainda por sentirem que os procedimentos, mesmo que previstos por lei, não são implementados como tal. Por fim, a dimensão distributiva é percebida como justa referindo-se ao facto das classificações nas FAI serem efetivamente o espelho do seu esforço e desempenho reais.

Resumindo, os militares da Força Aérea percebem justiça no sistema de avaliação do mérito, tendo, no entanto, algumas reservas nas dimensões procedimental e informacional. Se a avaliação do desempenho for percecionada como injusta os benefícios da avaliação de desempenho podem diminuir em vez de acentuar atitudes e performances positivas por parte dos colaboradores (Thomas & Bretz, 1994).

## VI. Conclusões

### 1. Conclusões

O enquadramento do presente trabalho de investigação levou à confirmação de que a avaliação do desempenho é fundamental na GRH de qualquer organização sendo que, da mesma forma, a avaliação do mérito militar é uma ferramenta indispensável no âmbito da GRH nas Forças Armadas. O estudo tinha como objetivo verificar a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho dos militares da Força Aérea. A pesquisa foi realizada através de um questionário.

Uma vez que o objetivo deste estudo era perceber como os militares percecionam o sistema de avaliação de desempenho no âmbito da justiça organizacional e conhecer o nível de satisfação em relação à sua avaliação, constituindo, desta forma, a questão principal de investigação “*Como é percecionado o sistema de avaliação do mérito dos militares da Força Aérea do ponto de vista de justiça organizacional?*”. Assim, no que diz respeito às quatro dimensões da justiça organizacional, os resultados apontam a percepção dos militares da *Justiça Distributiva* com uma média de 5,13, da *Justiça Procedimental* com 4,69, da *Justiça Interacional* com 5,59; e da *Justiça Informacional* com 4,51. Com base nestes resultados, em média superiores a 4, indica que os militares percecionam justiça organizacional no sistema de avaliação de desempenho.

Concretamente, no que diz respeito à percepção dos militares quanto aos resultados alcançados com o sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça distributiva), estes percecionam justiça na distribuição de resultados ou na relação entre os *outcomes* recebidos e os *inputs* investidos pelos próprios. Em relação à percepção dos militares sobre como se processa o sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça procedimental), percebeu-se que não existe uma percepção nem de justiça nem de injustiça, implicando que os militares percecionam o processo pelo qual é implementado o sistema de avaliação com indiferença. Considerando a percepção dos militares sobre as dinâmicas na relação entre os militares no sistema de avaliação de desempenho (i.e., justiça interacional), conclui-se que os militares percecionam justiça nas relações interpessoais com os seus superiores hierárquicos mas não no que respeita o fluxo de informação sobre a sua própria avaliação.

Os resultados da pesquisa demonstram que há percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho por parte dos militares em todas as quatro dimensões. O destaque foi para a *Justiça Interacional*, seguida, respetivamente da *Distributiva*, *Procedimental* e *Informacional*.

As percepções dos elementos de justiça organizacional foram ainda analisadas tendo em conta as características dos militares que os percecionam, em termos de categoria, idade, habilitações literárias ou tempo de serviço. Neste domínio concluiu-se que na dimensão de Justiça Distributiva (JD) os inquiridos da categoria dos Oficiais têm opiniões mais concordantes do que os militares da categoria de Sargentos. No entanto, em nenhuma outra dimensão e em qualquer outra característica foram encontradas diferenças significativas

No que concerne o nível de satisfação com o sistema de avaliação individual as opiniões dividem-se, sendo que mais de um terço dos militares não está nem satisfeito, nem insatisfeito e outro tanto está satisfeito ou muito satisfeito.

Conforme apresentado na literatura, a percepção de justiça leva a atitudes e comportamentos positivos por parte dos avaliados, enquanto a percepção de injustiça conduz a efeitos negativos tanto para os trabalhadores, como para a organização. A percepção de justiça organizacional contribui para uma aprovação do sistema de avaliação e maior eficácia. Devem ser tidas em conta as dimensões que obtiveram menores níveis de percepção de justiça.

Assim, no que concerne a *Justiça Procedimental*, deve diligenciar-se no sentido de aplicar os procedimentos, utilizados para obter as FAI, de igual modo a todos os militares da Força Aérea Portuguesa. As afirmações com menor concordância nesta dimensão estão todas relacionadas com a aplicabilidade uniforme dos procedimentos afetos à avaliação, logo deve existir maior disciplina no cumprimento do que está previsto no REAMMFA.

O nível da *Justiça Informacional* poderia ser aumentado com o fornecimento de *feedback* pelo superior hierárquico aos avaliados. É essencial para qualquer instituição que os seus trabalhadores tenham conhecimento sobre o que a organização espera deles, bem como da visão do ponto de vista do superior hierárquico do seu desempenho efetivo. O *feedback* proporcionará uma forma do avaliador perceber o ponto de vista do avaliado, dará ao avaliado uma oportunidade de expor as suas aspirações e de ter conhecimento, num quadro geral, do que deve melhorar ou manter. Também é uma boa forma de reforçar ou estimular comportamentos positivos, bem como ultrapassar obstáculos e crises.

Tendo em conta as premissas mencionadas, através da deteção de certas lacunas, nomeadamente ao nível do *feedback* proporcionado pelo avaliador, é importante que se possa elevar o desempenho dos avaliados, através do esclarecimento de expectativas, objetivos e metas. Esta mudança poderá ter reflexos no aumento de motivação por parte do avaliado, para além de permitir que o mesmo se envolva mais com a organização.

Espera-se que os resultados obtidos nesta investigação contribuam para o ajustamento dos procedimentos e para uma consciencialização de que um sistema de avaliação que é percecionado como justo tem efeitos comprovados nos comportamentos dos trabalhadores. No trabalho, como na vida quotidiana, a perceção do que é justo ou injusto está enraizado nos comportamentos e atitudes das pessoas. Quando algo é percecionado como injusto despoleta automaticamente reações negativas, bem como, algo que é percecionado como justo, motiva comportamentos positivos e maior motivação.

## **2. Limitações ao estudo**

Ao interpretar os resultados, é necessário ter em conta potenciais limitações deste estudo, que são: (i) O estudo utilizou predominantemente respondentes masculinos, uma vez que a distribuição dos recursos humanos desta organização é maioritariamente masculina. Isto constitui um obstáculo à generalização dos resultados às mulheres visto que a pesquisa existente sobre esta matéria sugere que o género modera as reações às perceções de justiça. Por exemplo, os homens tendem a ser mais sensíveis que as mulheres nas questões de justiça distributiva (Brockner & Adsit, 1986); (ii) Todos os respondentes deste estudo são militares do quadro permanente, logo mais estável, os resultados poderão não se aplicar aos militares em regime de contrato, cuja relação com a organização tende a ser temporária. O modelo de Troca Social de Blau (1964) sugere que numa relação de trabalho estável, caracterizada pelos altos níveis de justiça e confiança, predominará um modelo de intercâmbio social, mas num contexto de trabalho, caracterizado por baixos níveis de justiça e confiança, a relação de emprego sofrerá uma mudança qualitativa e predominarão as condições do modelo de troca económica; (iii) Grande parte da pesquisa passada foi principalmente conduzida nas culturas individualistas, levantando questões sobre a generalização dos resultados para as culturas coletivistas como a cultura portuguesa, onde os valores diferem drasticamente daquelas tipicamente encontradas no contexto ocidental. Além disso, a autoridade está ancorada à posição social e todo o sistema reforça a pertença psicológica e social; (iv) O estudo envolveu apenas militares de um ramo das Forças Armadas, a Força Aérea Portuguesa, o que pode restringir e lançar dúvidas sobre a generalização dos resultados.

Importa, ainda, referir que, tratando-se de uma organização castrense, cuja cultura está enraizada em profundas relações hierárquicas, pelo facto do Sistema de Avaliação de Desempenho estar regulamentado por lei, e uma vez que a classificação das avaliações constitui informação classificada que não pode ser divulgada mesmo entre os próprios militares, impossibilitou a comparação das avaliações pelos pares.

### 3. Pistas para Investigação Futura

Ao longo deste trabalho verificou-se que avaliação de desempenho é um processo muito complexo e pode interferir, positivamente ou negativamente, quer na carreira quer a nível pessoal dos militares. Assim, sugere-se a realização de uma investigação mais aprofundada, ao nível da Força Aérea Portuguesa, sobre os fatores que influenciam a perceção de justiça dos avaliados acerca da sua avaliação de desempenho. Os resultados desta, possível, investigação irá *ajudar* os avaliadores, a:

- Identificar fatores responsáveis pelos baixos níveis de perceção de *Justiça Procedimental* e de *Justiça Informacional*;
- Identificar quais os fatores associados à perceção de justiça da avaliação de desempenho dos avaliados;
- Identificar a perceção de justiça relativa tendo em conta a comparação com os pares.

Logo, será um bom ponto de partida para a alteração ou reformulação do atual sistema de avaliação da Força Aérea Portuguesa.

Este estudo é, talvez, o primeiro teste empírico que examina a justiça organizacional na Força Aérea Portuguesa e uma vez que foi conduzido numa cultura coletivista, a portuguesa e mais ainda, a cultura militar, os resultados podem estar sujeitos a fatores culturais. Por exemplo, ajudar os outros pode ser visto como uma norma em culturas coletivistas e, assim, geralmente espera-se que um individuo se identifique e seja leal ao grupo com maior número de membros (Paine & Organ, 2000). Moorman e Blakely (1995) encontraram normas e valores coletivistas de prever ajudando interpessoal entre os funcionários. Portanto, o estudo precisa ser replicado em diferentes contextos culturais para testar a generalização dos resultados em diferentes culturas. Os pesquisadores podem também investigar os efeitos interativos da Avaliação de Desempenho e das Dimensões de Justiça sobre os resultados, por exemplo, *stress* no trabalho, de satisfação organizacional, reações negativas, entre outras.

Este estudo teve 83% de respondentes do sexo masculino. Uma vez que a pesquisa passada sugere que as perceções de justiça são moderadas pelo género (Sweeny & McFarlin, 1997), existe necessidade de replicar o estudo numa organização assegurando uma igual representação de géneros ou mais colaboradores do sexo masculino. Ainda, o estudo poderá incluir os colaboradores contratados uma vez que este inclui apenas militares do Quadro Permanente. O presente estudo organizacional usou dados transversais. Um estudo longitudinal poderá ser realizado e pode abranger diferentes situações para determinar as condições em que essas variáveis influenciam os seus próprios resultados e vice-versa. Assim,



resumidamente, sugerem-se: (i) estudos longitudinais; (ii) uma seleção mais rigorosa das amostras, bem como a consideração de amostras representativas da instituição em análise, (iii) estudos a abranger os três ramos das Forças Armadas; e (iv) estudos que procurem relações de causalidade.

## **VII. Bibliografia**

- Abu-Doleh, J. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 18,1, 75-84.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Ahmed, S. (1999). The Emerging Effectiveness for Human Resource Management: An Exploratory Study with Performance Appraisal. *The Journal Of Management Development*. 18, 6, 543-556.
- Austin, W. & Walster, E. (1974). Participants' reactions to "equity with the world." *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 528-548.
- Bies, R.J. (1987). Beyond "voice": The influence of decision-maker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 3-14.
- Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, (Vol.1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J., Martin, C.L. & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a "good citizen?" Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 227-238.

- Bies, R.J., Shapiro, D.L. & Cummings, L.L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15, 381-399.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1984). *Synergy: A new strategy for education, training and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York.
- Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. (2012). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal Of Business & Management*, 7, 2, 73-88.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2007). *Managing Human Resources* (14<sup>a</sup> ed.). Mason, Ohio, USA: Thomson.
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2000). Employee Satisfaction with Performance Appraisal And Appraisers: The Role Of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 3, 283-299.
- Bretz, R.D., Milkovich, G. T. & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal Of Management*, 18, 2, 321-352.
- Brockner, J. & Adsit L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: a field study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 585-590.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L. & Sekaran, U. (2001). *'Applied Business Quantitative and Qualitative Methods,'* Sidney: John Wiley & Sons.
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspectives.* Cincinnati, OH: South Western Publishing Company.
- Cobb, A.T., Folger, R. & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19, 135-151.
- Cobb, A.T., Wooten, K.C. & Folger, R. (1995). Justice in the making: Towards understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. In W.A. Prashmore & R.W. Woodman (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cobb, A.T. & Frey, F.M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1401-1426.
- Cobb, A.T., Vest, M. & Hills, F. (1997). Who delivers justice? Source perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1021-1040.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conlon, D.E., Porter, C.O. & Parks, J.M. (2004). The fairness of decision rules. *Journal of Management*, 30, 329-349.

- Cowherd, D. & Levine, D.I. (1992). Product quality and pay equity between low-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 2, 302-320.
- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1991) Procedural justice and worker motivation. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, 131-143. New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Ed.), *Interactional review of industrial and organizational psychology*, 317-372. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, M. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48
- DeCremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D. & Stinglhamber, F. (2005). Rewarding leadership and fair procedures as determinants of self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1, 3-12.
- Decreto-lei nº 250/14 de 29 de dezembro do Ministério da Defesa Nacional*. (2014) Diário da República: I série, Nº 250, 6413-6420. Acedido a 06 abr. 2016.
- Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt). Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea Portuguesa.
- Decreto-lei nº 90/15 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional*. (2015) Diário da República: I série, Nº 104, 3198-3253. Acedido a 25 jan. 2016. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt). Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

- DeNisi, A. (ed.) (2000). *Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Desler, G. (2008). *Human Resource Management* (11<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-150.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven CT: Yale Univ. Press.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555-578.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 4, 473-487.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985) Procedural justice: An inter-pretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G.Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1992). "A Due Process Metaphor for Performance Appraisal," In Staw, B. M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 14, 129-177. Greenwich, CT: JAI Press.

Força Aérea Portuguesa (2014). *Relatório de Gestão 2014*. Acedido a 6 abr., de

<http://www.emfa.pt/www/conteudos/RelatorioGestao2014.pdf>

Gabris, G. T. & Ihrke, D. M. (2000). *Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal And Merit Pay Systems*. Review Of Public Personnel Administration, 41-53.

Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2010). *Managing Human Resources* (6ª ed.). Boston, USA: Prentice Hall.

Greenberg, J. (1986a), “Determinants of perceived fairness of performance evaluations”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 340-342

Greenberg, J. (1986b). Differential intolerance for inequity from organizational and individual agents. *Journal of Applied Psychology*, 16, 191-196.

Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 79-103. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Guimarães, R. & Cabral, J. (1997). *Estatística - edição revista*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Hall, A., Neves, C. & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Ilgen, D. R. & Feldman, J. M. (1983). Performance appraisal: A process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5,1, 141-197.
- Jackson, S. & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnership Eight Edition*. Ohio, USA: Thomson South-Western.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2006). *Managing Human Resource: Through Strategic Partnership*. (9ª Ed). Ohio, USA: Thomson South-Western.
- Justiça* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-02-01 10:42:36]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/justiça>
- Kilbourne, L.M., O' Leary-Kelly, A.M. & Williams, S. D. (1996). Employee perceptions of fairness when systems change: The case of employee layoffs. In R.Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 9, 25-48.
- Klasson, C.R., Thompson, D.E. & Luben, G.L. (1980). "How defensible is your performance appraisal system?" *Personnel Administrator*, 25, 77-83



- Lamego, V. (1997). *Justiça na avaliação de desempenho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1980). "Performance Rating," *Psychological Bulletin*, 87, 1, 72-107.
- Landy, F.J., Barnes, J.L. & Murphy, K.R. (1978). "Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation". *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131. New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenber, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, 27-55. New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R., (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Lovrich, Shaffer, Hopkins & Yale (1980). Public Employees and Performance Appraisals: Do Public Servants Welcome or Fear Merit Evaluations of Their Performance? *Public Administration*, 40, 3, 214-222.
- Martin, C.L. & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*, 21, 84-104.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. & Lawler III, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995). Individualism – collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Mondy, R., Noe, R. & Premeaux, S. (2002) *Human Resource Managemen*. (8<sup>a</sup> Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mossholder, K.W., Bennett, N. & Martin, C.L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Muczyk, Jan P. & Myron G. (1987), Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7, 41-52.

- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Paine, J.B. & Organ, D.W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria nº 976/04 de 3 de agosto do Ministério da Defesa Nacional. Diário da República: I série-B, Nº 181, 5061-5079. Acedido a 06 abr. 2016. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt). Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.
- Richard, L. (2010). “The Effects of Performance Appraisal on Organizational Performance” <http://smallbusiness.chron.com/effects-performance-appraisal-organizational-performance-1762.html> [Acedido na Sexta-Feira, dia 22 de janeiro de 2016].
- Roch, S.G. & Shanock, L.R. (2006), “Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions”, *Journal of Management*, 32, 299-322.

- Silverman, S.B. & Wexley, K.N. (1984), "Reaction of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development", *Personnel Psychology*, 37, 703-10.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal Of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Sotomayor, A. (2006) *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Sotomayor, A. (2007) Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3, 3, 87-100.
- Sweeny, S.D. & McFarlin, D.B. (1997). Process and outcome: gender differences on the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Tang, T.L. & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996), Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *SAM Advanced Management Journal*, 61, 25-31.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. & Carrol, S.J. (1995), Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice, *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Thomas, S. L. & Bretz, R. D. (1994). Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Performance in America's Largest Companies, *SAM Advanced Management Journal*, 22, 2, 28-37.
- Trevino, L. K. 1992. The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 17, 4, 647-676.
- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T.R. & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, 77-98. Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191.
- Tyler, T.R., Lind, E.A., Ohbuchi, K.I., Sugawara, L. & Huo, Y.J. (1998). Conflict with outsiders: Disputing within and across boundaries. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 137-146.
- Vallance, S. (1999). Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective. *Australian Journal of Public Administration* 58, 4, 78-95
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Society for Human Resource Management.
- <https://shrm.org/about/foundation/research/Documents/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf> [Acedido na Sexta-Feira, dia 22 de janeiro de 2016].

Walster, E., Walster, G.W. & Berschied, E. (1978). *Equity: Theory and research*.

Boston: Allyn & Bacon.

Weiss, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3<sup>a</sup> Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## **VIII. Anexos**

### **A| Pedido de Autorização**





## **B| Resposta da instituição**



## **C| Termo de Responsabilidade**





## **D| Questionário**

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR GENERAL CHEFE DO ESTADO-  
MAIOR DA FORÇA AÉREA**

Ana Isa Ramos Varela, TEN/RHL/137171-B, colocada no Centro de Recrutamento da Força Aérea no Departamento de Informação e Marketing como Adjunto para o Marketing e Publicidade, vem por este meio requerer a Vossa Excelência que se digne a autorizar a realização de um estudo de caso subordinado ao tema “*Sistema de Avaliação de Desempenho na Força Aérea*”, no âmbito da elaboração da dissertação de Mestrado, enquanto requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, ciclo de estudos que frequenta na Universidade Europeia e para o qual foi superiormente autorizada.

Este estudo baseia-se no Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea, previsto pela Portaria 292/94, de 17 de Maio, e pretende obter a perceção individual por parte dos militares em relação a este. Neste estudo procura-se a opinião pessoal e particular dos militares no que concerne à sua avaliação sem que seja, em momento algum, divulgados qualquer tipo de informações sobre as suas avaliações reais. Trata-se de um estudo que será elaborado com base em perceções individuais, não necessitando para isso de ter conhecimento das avaliações dos seus pares, expressamente relacionadas com a sua opinião pessoal sobre o período de avaliação previsto por lei e sobre a forma como os militares percecionam esse momento de avaliação (12 meses).

Para o desenvolvimento do estudo de caso é requerida a aplicação de um questionário online que tem como público-alvo os Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes da Força Aérea.

Mui respeitosamente,

Pede deferimento,

*Lisboa, 13 de novembro de 2015*

O(A) REQUERENTE

---

---



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO DE PESSOAL  
DIREÇÃO DE INSTRUÇÃO

Em resposta

refira: N.º 2286 / 18JAN16

P.º 123/2016

Para: CRFA

- Lumiar

Conh.º: CPESFA

- N/ Edifício

Assunto: TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA - CRFA

Ref.ª: a. V/Nota n.º 7748, de 01 de dezembro de 2015  
b. Despacho n.º 23/2012, de 20 de fevereiro, do CEMFA

1. A TEN/RHL Ana Varela ao abrigo da Nota em referência a., requereu autorização para a realização de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia.
2. Informa-se que o questionário, subordinado ao tema “Sistema de Avaliação de Desempenho na Força Aérea”, se encontra aprovado conforme o documento em anexo e, de acordo com o Despacho em referência b., é necessário que a requerente assine o termo de responsabilidade.
3. Solicita-se o envio, a esta Direção, do *link* de acesso ao questionário e do termo de responsabilidade depois de assinado. Posteriormente, após conclusão do trabalho de investigação, deverá também ser enviada uma cópia do trabalho.

O DIRETOR

Henrique Ferreira Lopes

BGEN/PILAV

Em Anexo:

- Questionário;
- Termo de Responsabilidade.



## **TERMO DE RESPONSABILIDADE (MILITARES - TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA)**

Ana Isa Ramos Varela, portador(a) do Cartão de Cidadão n.º 11839041, com data de validade 05-03-2016, residente em Rua Vítor Bastos, nº66-2º Esq., 1070-286 Lisboa, (doravante designado(a) por "Declarante"), declara por este meio que:

Tendo a Força Aérea autorizado o(a) Declarante a realizar um trabalho de investigação científica;

Considerando que enquanto estiver a efetuar o seu Trabalho de Investigação Científica terá acesso a diversas informações e documentos da Força Aérea;

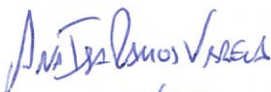
1. Assume a responsabilidade relativa a riscos, danos patrimoniais, pessoais, materiais e/ou lucros cessantes que lhe possam ocorrer nas instalações da Força Aérea decorrentes das atividades ligadas ao Trabalho de Investigação Científica, se resultarem da sua negligência ou dolo, ou de força maior, incluindo, mas sem a tal se limitar, ato, circunstância ou acontecimento que resulte de situações imprevistas, cujos efeitos se produzam independentemente da vontade da Força Aérea, tais como, mas não exclusivamente, guerra ou catástrofes naturais;

2. Obriga-se a manter confidencialidade relativamente a todos os dados ou informações que lhe venham a ser disponibilizados ou aos quais tenha acesso no âmbito das ações relacionadas com o seu Trabalho de Investigação Científica, e a não revelar a ninguém, sem prévio consentimento escrito da Força Aérea, quaisquer informações que não sejam do domínio público relacionadas com a sua imagem, atividades, planos, dados, operações, resultados de investigações, bem como as metodologias utilizadas, tratamento estatístico e outros aspetos ligados aos processos;

3. Obriga-se a apresentar à Força Aérea uma cópia integral do Trabalho de Investigação Científica, antes da sua submissão à entidade promotora do mesmo, para validação final da divulgação de matérias relacionadas com a responsabilidade civil e matéria classificada;
4. Obriga-se a ressarcir a Força Aérea por quaisquer danos cuja responsabilidade lhe seja imputável.

Lisboa, 20JAN16

O (A) Declarante,

  
TEN/RM

## Conhece o REAMMFA? Portaria 976/04, de 03 de Agosto

### Instruções de resposta ao questionário

O presente questionário pretende aferir, de modo periférico, a forma como os militares – Oficiais e Sargentos – percebem o seu processo de avaliação de desempenho, através da aplicação do SIAMMFA (Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea Portuguesa).

A resposta a cada pergunta deverá ser a mais honesta e rigorosa possível, tendo em consideração apenas a sua opinião pessoal e o conhecimento que detém do processo de avaliação em análise. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário em apreço é de natureza confidencial. Os resultados obtidos serão tratados de forma geral e não sujeitos a qualquer individualização, salvaguardando desta forma o seu anonimato.

1. A que categoria da carreira militar pertence?

Oficiais	Sargentos
----------	-----------

2. Qual é o seu posto? (Lista de postos mediante a categoria escolhida na 1.)

3. Qual a sua Especialidade? (Lista de especialidades mediante a categoria escolhida na 1.)

4. Qual é a sua idade?

Menos de 30	30-35	36-40	41-46	Mais de 46
-------------	-------	-------	-------	------------

5. Qual o seu género?

Masculino	Feminino
-----------	----------

6. Quais são as suas habilitações literárias?

12º ano	Frequência Universitária	Licenciatura	Mestrado	Outra. Qual? _____
---------	-----------------------------	--------------	----------	-----------------------

7. Quantos anos de serviço efetivo tem?

(o tempo de serviço prestado nas Forças Armadas ou em funções militares fora do seu âmbito, bem como noutras situações expressamente previstas no EMFAR)

Menos de 10	10-15	16-20	21-26	Mais de 26
-------------	-------	-------	-------	------------

8. A classificação obtida na sua última Ficha de Avaliação Individual (FAI) reflete o esforço que colocou no desempenho da sua função.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

9. A classificação obtida na sua última FAI traduz a qualidade do trabalho que executou.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

10. A classificação obtida na sua última FAI reflete a sua contribuição para a realização dos objetivos da Força Aérea Portuguesa.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

11. A classificação obtida na sua última FAI representa um retrato exato e justo do seu desempenho na função.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

12. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última FAI é adequada.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

13. A classificação obtida na sua última FAI foi baseada em informações exatas sobre a sua função.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

14. Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI foram aplicados de igual modo a todos os militares da Força Aérea Portuguesa.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

15. Na Força Aérea Portuguesa há procedimentos adequados para rever a sua FAI, se tal for necessário.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

16. Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------

17. Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

18. As avaliações de mérito na Força Aérea Portuguesa são conduzidas usando procedimentos justos.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

19. Na Força Aérea Portuguesa, qualquer militar pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais, junto dos avaliadores, sobre a classificação obtida.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

20. Os procedimentos utilizados na FAI seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os militares.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

21. Os procedimentos utilizados para obter a sua última FAI permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

22. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o de forma atenciosa.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

23. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o com consideração.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

24. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico tratou-o com respeito.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

25. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico foi honesto e ético ao lidar consigo.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

26. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico foi completamente franco e sincero consigo.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

27. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI seu superior hierárquico mostrou preocupação pelos seus direitos.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

28. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

29. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico comportou-se consigo de modo adequado.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

30. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

31. O seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback sobre as decisões que iria tomar com base na sua FAI e as implicações dessas mesmas decisões.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

32. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico explicitou, claramente, o que esperava de si.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

33. O seu superior hierárquico comunicou-lhe os aspetos do seu desempenho que foram objeto de avaliação.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

34. O seu superior hierárquico tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação na FAI.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

35. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

36. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico forneceu-lhe feedback que o auxiliou a aprender como executar melhor a sua função.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

37. Durante o processo de tomada de conhecimento da FAI o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

38. Teve alguma formação, na FAP, na área de Avaliação Individual?

Sim	Não
-----	-----

39. Se respondeu não, na pergunta anterior, diga em que medida concorda que o facto de não possuir formação pode afetar a qualidade que se pretende na avaliação?

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

40. Teve alguma ação de sensibilização, na FAP, na área de Avaliação Individual?

Sim	Não
-----	-----

41. Se respondeu não, na pergunta 39, diga em que medida concorda com o facto de não possuir ações de sensibilização poder afetar a qualidade que se pretende na avaliação?

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
---------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------

42. Conhece a atual legislação sobre o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea Portuguesa (REAMMFA)?

Sim	Não
-----	-----

43. Se respondeu Sim, na pergunta anterior, com que nível de detalhe?

Muito Fraco	Fraco	Aceitável	Bom	Muito Bom
-------------	-------	-----------	-----	-----------

44. Em que medida considera importante a preparação dos avaliadores, e o conhecimento que possuem para discriminarem as avaliações dos militares de diferentes categorias ou postos?

Nada Importante	Pouco Importante	Moderadamente Importante	Importante	Muito Importante
-----------------	------------------	--------------------------	------------	------------------

45. Como considera o seu nível de conhecimento relativo aos fatores de avaliação da FAI?

Muito Fraco	Fraco	Aceitável	Bom	Muito Bom
-------------	-------	-----------	-----	-----------

46. Como considera o seu conhecimento quanto às implicações do sistema de avaliação nas carreiras (funcional e vertical)?

Muito Fraco	Fraco	Aceitável	Bom	Muito Bom
-------------	-------	-----------	-----	-----------

47. Qual o nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
--------------------	--------------	----------------------------------	------------	------------------

**Obrigado pela sua participação.**